

تقويم الأداء

في الوحدات الإقتصادية

باستخدام النسب المالية



دار المناهج للنشر والتوزيع

عمان /الأردن / شارع الملك حسين

بنايــة الشركـــة المتحدة للتأمين

هاتف 4650624 **فاكس** 4650664

ص.ب / 215308**عمان** 11122 **الأردن**

Dar Al-Manahej

Publishers & Distributor
Tel : (00962 6) 4650624
fax: 009626 4650664
Amman-King Hussein St.

P.O.Box: 215308 Amman 11122 Jordan

www.daralmanahej.com
info@daralmanahej.com
manahej9@hotmail.com
fayiz@daralmanahej.com

تقويم الأداء
في الوحدات الإقتصادية
باستخدام النسب المالية

إعداد

الدكتور مجيد جعفر الكرخي

خبير اقتصادي ومالي



المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع لدى دائـرة المكتبات والوثائق الوطنية **(4027/ 11/ 2008)**

658.15

الكرخي مجيد محمود

تقويم الأداء باستخدام النسب المالية / مجيد جعفر الكرخي

عمان: دار المناهج ، 2008

( ) ص

ر.إ: **(4057/ 11/ 2008)**

الواصفات: الإدارة المالية / المالية العامة / الإدارة

* تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

المحتويات

معايير تقويم الأداء
مفهومها وأنواعها وآلية استخدامها

الفصل الرابع
المجموعة العامة لمعايير تقويم الأداء

الفصل السادس
حالة تطبيقية
تقويم أداء شركة الجرارات الزراعية

المقدمة

تسعى جميع الوحدات الاقتصادية الى تحقيق أكبر عائد ممكن عن طريق إستغلال مواردها المحدودة أفضل إستغلال . ولا يأتي ذلك الا من خلال تشغيل طاقاتها الانتاجية المتاحة بأقصى ما يمكن وتخفيض كلف انتاجها الى اقل ما يمكن والعناية بنوعية الانتاج وجودته الى الدرجة ألتي تجتذب جمهور المستهلكين اليه والاهتمام بتنمية عناصر الانتاج والسعي المتواصل لرفع قدراتها الانتاجية وعلى رأس ذلك القوى البشرية وتحديث المكائن والالات والمعدات والموجودات الثابتة الاخرى بما يتلائم مع لإدارة الانتاجية واستخدام النظم المحاسبية الكفوءة ونظم المعلومات والارتقاء بوسائل التدريب والدراسات والبحوث بما يعزز قدرات الوحدة ويرتفع بأمكانياتها التشغيلية والتسويقية والادارية.

وتنهض الوحدات الاقتصادية العامة بمسؤوليات آخرى إضافة الى تحقيق الانتاج الاعلى بالتكاليف الاقل بالنوعية الافضل ومن هذه المسؤوليات تحقيق أهداف إجتماعية قد تكون مباشرة أو غير مباشرة ولكن يبقى هدف المشروع الاول تحقيق أعلى ربح ممكن مع شيء من الغايات الاخرى.

أن بلوغ مجموعة الاهداف والغايات ألتي تسعى الوحدة الاقتصادية اليها يقتضي وضع الخطط والسياسات والبرامج الكفيلة برسم الطريق الواضح الدقيق امام الوحدة في كيفية إدارة مواردها بطريقة رشيدة ومتابعة نتائج أعمالها من خلال نظام رقابة يكشف حجم الاعمال المنجزة ونسب تنفيذها والصعوبات والمشاكل ألتي واجهتها والانحرافات ألتي حدثت والسبل اللازمة لمعالجتها هذا ما يساعدنا على السير بالوحدة الاقتصادية نحو مستوى أنتاجي أفضل في المستقبل.

ولاشك في إن الوقوف على ما بلغته الوحدة الاقتصادية العامة من نتائج وما حققته من أهداف لايمكن ان يتم الا بالاستعانة بنظام تقويمي(*) شامل لكفاءة أداء هذه الوحدة الذي يؤشر لمتخذي القرارات في الشركة أو مجموعة شركات أو في الصناعة والقطاع المستوى الادائي الذي وصلته الوحدة المذكورة كما يقدم لإدارة

* راجع الهامش (23) من هوامش الفصل الاول.

الوحدة نفسها صورة واضحة عن النتائج ألتي حققتها خلال السنة المالية المعنية مما يرشدها الى تصحيح أوضاعها وتعزيز قدراتها وهذا ما يعينها على الاستمرار والبقاء والتطور.

لقد إحتل موضوع تقويم الأداء اهتماماً بالغاً من قبل المعنيين بالانشطة الانتاجية والخدمية على حد سواء وحيث إن هذا الموضوع واسع وكبير لهذا فقد اقتصرت دراستنا على الوحدات الاقتصادية ألتي تعني بالانتاج السلعي . وقد احتوت الدراسة على ستة فصول وبعض الملاحق وتضمنت هذه الفصول ما يأتي:

تحدث **الفصل الاول** عن مفهوم الوحدة الاقتصادية كما تطرق الى وظائف وأهداف وواجبات الوحدة الاقتصادية وعلاقاتها بالجهات الاخرى.

أما **الفصل الثاني** فقد تطرق الى المفاهيم الاساسية لتقويم الأداء ومن ذلك أهداف ومزايا التقويم وما يتداخل معه من مفاهيم أخرى والقواعد الاساسية له والمراحل ألتي يمر بها والمتطلبات الرئيسية لنجاحه والعوامل ألتي تقف وراء الانحرافات في تنفيذ الاهداف وأنواع هذه الانحرافات.

وأستعرض **الفصل الثالث** معايير تقويم الأداء ومفاهيم هذه المعايير واستخداماتها ومحددات هذه الاستخدامات ومجالاتها وأنواعها وإختيار المناسب منها لتقويم أي نشاط حسب_طبيعته . والمشاكل ألتي تواجه عملية الاختيار المذكورة وأثر تقلبات الاسعار على نتائج التقويم كما تطرق الفصل الى كيفية وضع المعايير القياسية (النموذجية) والاوزان التقويمية والدرجات التقويمية ومن ثم تحديد مستوى أداء.

أما **الفصل الرابع** فقد تخصص في وضع قائمة بمعايير تقويم الأداء وألتي قارب عددها على (392) معياراً بهدف تقديم سلة مناسبة لمقوم الأداء توفر له خيارات واسعة ومرنة لإنتقاء ما يناسب الوحدة موضوعة التقويم من معايير .

الوحدة الاقتصادية وتشخيص الانحرافات ألتي حدثت خلال السنة المالية.

وقد قسمت هذه المعايير حسب أنشطة الوحدة المختلفة وجرى ترميزها ليسهل مراجعتها والعودة اليها خلال عملية البحث والمطالعة ولتسهيل معالجتها من خلال الحاسوب

وقد تضمن **الفصل الخامس** المعلومات الاساسية لتقويم الأداء حيث لا يمكن القيام بعملية تقويم ناجحة دون معلومات وبيانات إحصائية وفيرة وكافية ومضبوطة. وحيث إن البيانات المالية والمحاسبية تشكل مركز الصادرة في البيانات ألتي تتطلبها عملية التقويم الادائي لذلك وجدنا من المفيد شرح معاني الميزانية العمومية

وقائمة المركز المالي وحسابات النتيجة وكشوفات العمليات الجارية وحساب الانتاج والمتاجرة والارباح والخسائر والتوزيع والقيمة المضافة إضافة الى الكشوفات المتعددة الملحقة بها كما وجدنا من المفيد شرح كافة المعلومات ألتي تحتويها الجداول الاحصائية ألتي تتطلبها عملية التقويم الادائي كجداول الطاقات الانتاجية والمشتغلين والتوقفات والعطلات وجودة الانتاج وساعات التشغيل والمناولة وغيرها وقد تم ترميز جميع هذه الجداول لتسهيل إستعمالاتها والعودة اليها وربطها بقائمة المعايير ألتي إحتواها الفصل الرابع.

وأهتم **الفصل السادس** بحالة تطبيقية لعملية التقويم الادائي وذلك لأعطاء كل ما طرح من أجراءات ومفاهيم طابعاً عملياً يمكن أن يساعد جميع المهتمين بهذا الموضوع على تداوله وتناوله والاحاطة به وفهم أجراءاته وآليته بصورة تطبيقية. وقد تم ربط جميع الاجراءات التي إحتوتها عملية التقويم المذكورة بعضها بالبعض الاخر بطريقة ترميزية فربطت المعايير الواردة في الفصل الرابع رمزياً بالملحق رقم (1) الذي يحتوي على البيانات والمعلومات والاحصاءات المرمزة ايضاً وذلك لتسهيل مواكبة العمليات الحسابية ألتي تتطلبها القيم المستخرجة للمعايير المعتمدة في التقويم إضافة الى المقارنات المستخدمة والدرجات والاوزان التقويمية ألتي تضمنتها هذه الاجراءات . وقد خلصت الحالة التطبيقية لتقويم الأداء لإحدى الشركات الاقتصادية الى نتائج يمكن من خلالها تحديد مستوى أداء هذه الشركة.

وأخيراً فقد وجدنا حاجة لشرح بعض التعاريف والمصطلحات الواردة في هذا الكتاب كي تكون مفهومة وواضحة للقارىء عند التعرض عليها أو الاشارة اليها في أي متن منه وافرد لها ملحقاً خاصاً.

وفي الختام نقول أن سعادتنا في وضع هذا الكتاب ستكون غامرة اذا وجدنا بأنه قدم فائدة أو عوناً لكل من يهمه موضوع تقويم الأداء وأملنا كبير في أنه سيكون كذلك ونسأل الله التوفيق فمنه نستمد العون وله الفضل كله.

د. مجيد الكرخي

الفَصْلُ الأَوَّلُ

حول مفهوم
الوحدة الاقتصادية

1-1 المقدمة

لابد من ألإشارة في مقدمة هذا الفصل إلى أهمية وضوح المفاهيم والمسميات لأن هذا الوضوح يمهد الطريق أمام عملية تقويم ألأداء وخاصة اذا تفرعت عملية التقويم حسب نوع النشاط والقطاع والمنشأة والشركة او تفرعت حسب الانشطة المختلفة للوحدة الاقتصادية فتصبح مهمة التقويم عسيرة وصعبة وربما تقود إلى نتائج ليست صحيحة إذا كانت المعايير المستخدمة لا تتفق مع طبيعة النشاط.

ولذلك أصبح من الضروري القاء الضوء على مفهوم الوحدة الاقتصادية ووظائفها بهدف تبسيط مهمة إختيار المعايير التقويمية السليمة المناسبة لها.

2-1 مقومات الوحدة الاقتصادية

تستند مقومات الوحدة الاقتصادية على الأسس الآتية:-

1- الملكية: لابد لأية وحدة إقتصادية من من مالك سواء كان هذا المالك فرداً أو جماعة طبيعيين أو معنويين وقد تكون الملكية خاصة أو عامة أو مختلطة (شراكة بين القطاع الخاص والعام)[1].

2- الشخصية المعنوية: ويقصد بها الكيان المستقل عن شخصية المالكين والذي يمكن الوحدة (الشراكة) من مباشرة جميع التصرفات وألأعمال التي تساعدها على تحقيق ألأغراض التي انشئت من اجلها حيث بأستطاعتها إستثمار أموالها في جميع ألأغراض التي جاءت في قانون أو نظام التأسيس مع ألإشارة إلى ان الشخصية المعنوية للوحدة الاقتصادية توفر جميع مزايا هذه الشخصية ومنها اهلية التعاقد وتحميل المسؤلية القانونية والتعاقدية [2].

3- الاستقلال المالي: أي استقلال الذمة المالية للوحدة عن ذمة المالكين وهذا يعني ان أموال الوحدة ضمان لدائنيها لا ينافسهم أصحاب الوحدة وتبعاً للاستقلال المالي تتمتع الوحدة بكامل الحرية في إدارة أموالها والقيام بالتصرفات المالية بشكل مستقل عن ارادة احد المالكين.

4- مشروع إقتصادي: ويقصد بذلك ان يكون نشاط الوحدة ذا طبيعة إقتصادية (زراعية، صناعية، مالية، تجارية وغير ذلك) وان يكون هذا النشاط هادفاً إلى الربح[3].

5- ممولة ذاتياً: أي يكون لها رأس المال وموارد ذاتية توظفها في تشغيل نشاطها ولا تعتمد على المنح والمساعدات في ذلك وان حدث ذلك فهو حالة طارئة تخرج عن القواعد التي تنظم عمل الوحدة الاقتصادية.

6- الرقابة: ويراد في ذلك خضوع نشاط الوحدة إلى التدقيق والرقابة وإعداد الكشوفات المالية المؤدية إلى إعداد الحساب الختامي لنشاط الشركة برمته تمهيداً لعرضه على الجمعية العمومية للوحدة [4].

7- مجلس إدارة: لابد من إدارة نشاط الوحدة من قبل مجلس تنتخبه الجمعية العمومية حسب القانون والذي يأخذ على عاتقة رسم السياسات وإتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط العام للشركة.والحديث هنا لا يذهب إلى شركات ألأفراد التي يديرها افراداً عادةً قد يكون المالك أو العائلة المالكة أو مجموعة افراد قلائل بينما مجلس ألإدارة هو السمة البارزة في الوحدات الاقتصادية موضوع بحثنا وهي عادةً الشركات المساهمة (5).

3-1 أهداف الوحدة الاقتصادية

تهدف الوحدة الاقتصادية إلى تحقيق مجموعة من ألأهداف التي ترتبط عادةً بالغاية من وراء انشاءها وهذه ألأهداف هي[6]:-

1- تحقيق الأرباح: وهو من ألأهداف الرئيسية وألأساسية لأي نشاط إقتصادي بغض النظر عن حجم الوحدة الاقتصادية فأن صاحب المشروع يضع تحقيق هامش ربح هدفه الأول لقاء ادارته للمشروع وتحملة مخاطره الآنيه والمستقبلية وقد لا يكون الربح في بعض الوحدات هدفها الرئيسي ولكنها هنا تخرج من إطار الوحدة الاقتصادية وربما تصنف من ضمن المؤسسات ذات النفع الاجتماعي التي لا تهدف إلى الربح.

2- إنتاج سلع وخدمات تسهم في اشباع بعض حاجات المجتمع سواء الحاجات المحلية أو التصدير للخارج لقاء ثمن إقتصادي.

3- المساهمة بشكل غير مباشر في زيادة الدخل القومي والمشاركة في عملية النمو الاقتصادي والاجتماعي في البلاد [7].

4- خلق منفعة وذلك بإعطاء السلعة أو الخدمة قيمة جديدة عن طريق الإضافة وقد تكون مكانية (بالنقل) أو زمانية (بالخزن) أو استعمالية (بالمعالجة الصناعية) (8).

5- المساهمة في امتصاص البطالة في المجتمع وخاصة في الوحدات الاقتصادية التي تقل فيها كثافة رأس المال وتزداد فيها كثافة العمل. وهذا من ناحية الكم أما من ناحية النوع فقد تسهم الوحدات الاقتصادية ذات التكنولوجيا المتقدمة في استقطاب الطاقات البشرية ذات الكفاءة العالية وعدم تسربها للخارج.

4-1 أنواع الوحدات الاقتصادية

تقسم الوحدات الاقتصادية إلى عدة أنواع يمكن أيجازها بألآتي:-

- التقسيم حسب النشاط الاقتصادي[9].
- التقسيم حسب الوظيفة.
- التقسيم حسب نوع الملكية.

ويمكن تناول هذه ألأقسام كما يلي:-

1- التقسيم حسب النشاط الاقتصادي:

ويتفرع إلى ما يأتي:-

أ - الوحدات الاقتصادية الإستخراجية: وتختص في الأعمال الإستخراجية كالشركات النفطية والمعدنية وصيد الأسماك.

ب- الوحدات الاقتصادية التحويلية: وتختص في تحويل شكل المواد المستخدمة من حالة إلى اخرى كالصناعات النسيجية والكيماوية وصناعة الحديد والصلب والصناعات الغذائية والبتروكيماوية والجلود والورق والاخشاب وغيرها.

جـ- الوحدات الاقتصادية التجارية: وتختص في المتاجرة بالسلع والخدمات فهي تشتري وتبيع سواء في ألأسواق المحلية أو في التعامل مع العالم الخارجي.

د- الوحدات الاقتصادية الإنشائية: وتختص في اعمال البناء والتشييد كبناء المنازل والعمارات وتعبيد الطرق ومد المجاري ومياة الشرب واعمال حفر المبازل (التصريف) وقنوات الري وبناء السدود وغير ذلك.

هـ- الوحدات الاقتصادية الخدمية: وتختص في تقييم الخدمات مثل المستشفيات والمصارف وشركات التأمين والهاتف والكهرباء والمياه والمجاري وغيرها.

2- التقسيم حسب الوظيفة:

تقسم وظائف أي وحدة إقتصادية إلى ما يأتي:-

أ - الوظيفة ألإنتاجية: وتتركز في توظيف عوامل الإنتاج في أفضل ألأساليب لإنتاج سلع وخدمات توضع في إستخدامات المستهلك. وتشمل الوظيفة الإنتاجية في جميع مجالات الإنتاج الزراعي والصناعي والإستخراجي والخدمات بمختلف أنواعها (10).

ب- الوظيفة المالية: وتحتل مركزاً مهماً في حياة الوحدة الاقتصادية فهي لا تستطيع ألإستثمار والاستمرار إلا بتوفر المال اللازم لذلك والتي تستخدمة سواء في عمليات تمويل نشاطاتها المختلفة وتحصل الوحدة على الأموال من المصادر المحلية أو من المصادر الخارجية.

جـ- الوظيفة التسويقية[11]: وتشكل الوظيفة التسويقية عنصراً أساسياً من فعاليات وأنشطة الوحدة الاقتصادية فهي لاتستطيع البقاء إذا لم تسوق إنتاجها كي تحصل على المواد لإدامة عجلة إنتاجها وتحقق الربح المناسب الذي يعتبر محور العملية ألإستثمارية التي قامت بها.

د- إدارة الأفراد: وتتجسد هذه الوظيفة في كيفية إختيار القوى العاملة المؤهلة للعملية الإنتاجية وذات الخبرة والكفاءة والمقدرة كما تشمل هذه الوظيفة في كيفية وضع سياسات التشغيل والتدريب وقواعد الخدمة والضمان الاجتماعي للعاملين كي تستثمر الطاقات البشرية أفضل إستغلال وتقابل بتعويض أجري عادل[12].

3- تقسيم حسب نوع الملكية:

تقسم الوحدات الاقتصادية تبعاً لنوع الملكية إلى أنواع عدة نذكر منها ألآتي [13]:

أ – الوحدات المساهمة: وهي الوحدات التي تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة عن شخصية مالكيها الذين ساهموا في رأس مالها ةبذلك أصبح بأمكان هذه الوحدات ممارسة نشاطها بصورة مستقلة عن نشاط المالكين أي بأسمها التجاري الذي تحمله وتنحصر مسؤولية كل مساهم في وضع الوحدة على قدر مساهمته في رأس مالها.

ب– الوحدات الفردية: وهي الوحدات التي يمتلكها شخص واحد ويديرها في نفس الوقت ويجني جميع الأرباح المتحققه عن نشاطها كما انه يتحمل أي مخاطر تواجهها بما في ذلك الخسائر ومن خصائص هذه الوحدات صغر حجمها وقلة رأس مالها وسهولة أجراءاتها الإدارية وبساطة انشاءها أو تصفيتها.

جـ– وحدات التضامن: وهي الوحدات التي يمتلكها أكثر من شخص واحد فقد يكونوا اثنان أو ثلاثة ويتحمل الشركاء المسؤولية عن نشاط الشركة وتمتد هذه المسؤولية لتطيل أموالهم الخاصة ألآخرى ويحصل هؤلاء الشركاء على جميع الأرباح المتحققة عن النشاط وعادةً ما يطغي عليها الطابع الشخصي.

د– الوحدات الاقتصادية الخاصة والوحدات الاقتصادية العامة:

وينصرف هذا التقسيم إلى تصنيف الوحدات الاقتصادية إلى تلك التي يمتلكها ألأفراد بحسب ألأنواع المذكورة أعلاه أي كأفراد أو مساهمين وهي تدار وتخضع لقوانين خاصة تنظم شؤونها والعلاقات الداخلية والخارجية فيها.

أما الوحدات الاقتصادية العامة فهي التي تعود إلى الحكومة ويسمى القطاع الذي تقع تحت مظلته بالقطاع العام وتخضع هذه الوحدات إلى قوانين خاصة من حيث رأس المال وتوزيع الأرباح ونمط الإنتاج والإدارة (14).

5-1 العوامل التي تدفع الحكومات لأنشاء الوحدات الاقتصادية العامة

تقف عدة عوامل وراء اقدام الحكومة على إقامة الوحدات الاقتصادية العامة وقد شهدت عقود من القرن الماضي توسع الحكومة في هذا المجال قبل ان تسود التوجهات نحو تخصيص قطاع الدولة وتحويله إلى القطاع الخاص وخاصة في دول أوربا الشرقية والدول التي تشكلت بعد تفكك الإتحاد السوفيتي.

ومن هذه العوامل نذكر ما يأتي:-

1. الظروف التي تخلقها الحروب وألتي تضطر الدولة إلى انشاء وحدة إقتصادية عامة لغرض مواجهة هذه الظروف كإنتاج سلع معينة للتعويض عن النقص في التموين المدني والعسكري معاً أو لإنتاج معدات حربية أو احتكار إنتاج سلع استراتيجية لأسباب تتعلق بإقتصاديات الحروب وغير ذلك(15).
2. رغبة الدولة في اقامة نماذج صناعية مثالية في بعض القطاعات كي تكون رائدة في عملية التنمية كالمزارع النموذجية والصناعية النسيجية أو الجلدية وغيرها.
3. عدم إقدام القطاع الخاص على اقامة بعض الصناعات وخاصة التحويلية منها يدفع الدولة إلى الدخول في هذه الصناعات.
4. دوافع التقليد والسيادة والعزة الوطنية كأنشاء الوحدات الاقتصادية في مجال الطيران المدني والموانيء والنقل البحري ومصانع الحديد والصلب وصناعة السيارات وغيرها.
5. رغبة الدولة في فرض نمط معين من الصناعات أو النشاطات الخدمية العامة في إقتصاد الوطن بدوافع سياسية أو اجتماعية أو إقتصادية.

وتتميز الإدارات الحكومية عن الوحدة الاقتصادية العامة بما يأتي:

1. ليس لها رأس مال كما هو الحال في الوحدة الاقتصادية العامة.
2. لا تسعى من وراء نشاطها تحقيق الربح بل هدفها ألأساسي تقديم الخدمة العامة على أفضل وجه أي ان نشاطها ليس إقتصادياً بل خدمياً.
3. تتحمل موازنة الدولة المركزية نفقاتها فهي التي تتكفل بتغطية تكاليف الخدمات التي تؤديها.
4. لا تتمتع بالاستقلال المالي والإداري على خلاف ماهو الحال في الوحدة الاقتصادية العامة.
5. يخضع نشاطها شأنها شأن الوحدة الاقتصادية العامة للرقابة وتدقيق الجهة الرقابية في الدولة (16).

6-1 الأساليب التي تستخدمها الوحدة الاقتصادية من أجل النجاح

تستخدم الوحدة الاقتصادية عدة اساليب بهدف بلوغ النجاح وعلى رأس ذلك تحقيق أعلى الأرباح والتوسع والأنتشار ومواجهة الأخطار بمختلف أنواعها. وهذه ألأساليب هي:-

1. إستخدام الموارد المتاحه لها ألأستخدام ألأفضل وذلك بتوظيف كل ما يتيسر من الأساليب الحديثة في الإنتاج وألإدارة.
2. تخفيض تكاليف الإنتاج بشتى السبل كي تستطيع زيادة قدراتها التنافسية أمام الوحدات الاقتصادية الآخرى.
3. الارتقاء بمستوى الإنتاجية فيها بصورة مستمرة ومتواصلة بهدف زيادة كمية الإنتاج لديها وتحسين نوعيته وذلك بإستخدام الوسائل المتطورة في السيطرة والمتابعة وكشف الإنحرافات وتصحيحها.
4. أيلاء أقسام البحوث والتطوير الاهتمام البالغ وذلك لعلاقتها الأكيدة في تقدم الوحدة وتطور إنتاجها.
5. رفع مستوى العاملين المهني وتطوير قدراتهم أثناء الخدمة عن طريق التدريب والتأهيل المستمر والعناية بمستواهم المعاشي والصحي وتحقيق ظروف عمل بيئية وإنتاجية ملائمة لهم وذلك لأهمية كل هذه الأنشطة في زيادة إنتاجية العمل إضافة إلى دورها في المحافظة على العاملين وبقائهم اطول فترة في الوحدة الاقتصادية وبذلك تستفيد من تراكم الخبرات وتواصلها.
6. تحقيق انسيابات مبرمجه لإنتاجها عبر منافذ التسويق المحلية والخارجية من خلال السياسة التسويقية الفعالة(17).
7. تحقيق سياسة ائتمانية تؤمن من خلالها تدفق الموارد المالية اليها كي تضمن ديمومة النشاط فيها واستمراريته دون أي تعثرات بسبب نقص في التمويل.
8. ربط ألأهداف القصيرة المدى بألأهداف البعيدة المدى لها بحيث تتوفر لها المتطلبات اللازمة لتوسع وزيادة قدراتها في المستقبل (18).
9. أجراء تنسيق بين متطلبات الوحدة الاقتصادية وأهدافها وبين متطلبات وأهداف الخطة الاقتصادية للدولة وذلك لتوفير البيئة الاقتصادية وألأجتماعية الملائمة لنمو الوحدة وسط الإطار العام للخطة وتفادي حدوث تناقضات بينهما.

7-1 موارد الوحدة الاقتصادية

لايمكن لأية وحدة إقتصادية ان تقوم وتعمل الا بعد توفر مجموعة من الموارد المادية والبشرية قد تختلف احجامها وطبيعتها من وحدة إلى أخرى ولكنها تشكل الأذرع التي تستخدمها هذه الوحدة أو تلك في عملياتها الإنتاجية المختلفة. ويمكن إجمال هذه الموارد بألآتي(19):-

1- **رأس المال:** وهو المبالغ التي توضع تحت تصرف الوحدة من قبل المالكين سواء كانوا فرداً أو مجموعة افراد أو عدد كبير من المساهمين أو كان مصدر هذه الأموال خاصة أو قروض من الغير.

2- **القوى العاملة:** وتمثل الملاكات بمختلف مستوياتها كألإدارة العليا والفنية والإدارية والتشغيلية والتسويقية وغيرها التي تدير المصنع أو الشركة أو المزرعة.. الخ، كل حسب وظيفته ومهمته.

3- **المكائن والاجهزة والمعدات:** وألتي تمثل رأس المال الثابت أو الموجودات الثابتة للوحدة الاقتصادية وألتي يستخدمها المشروع لإنتاج السلع والخدمات وهي تختلف عن بعضها من حيث النمطية والسعة وإسلوب التشغيل والحداثة مما يميز إنتاج مشروع عن آخر.

4- **المواد ألأولية:** أو تسمى بمستلزمات الإنتاج وألتي يستخدمها المشروع في العملية الإنتاجية وقد تكون سلعية كخيوط القطن في معمل النسيج أو الحديد الخام في معمل السيارات أو الفوسفات الخام في معمل الأسمدة وما إلى ذلك وقد تكون خدمات يقدمها الغير في العملية الإنتاجية أو خدمات داخلية يقدمها العاملون كخدمات المناولة والصيانة والأدامة والتسويق والخدمات الإدارية وغيرها.

8-1 الوظائف الأساسية لإدارة الوحدة الاقتصادية

تؤدي إدارة الوحدة الاقتصادية وضائف أساسية كان لابد من التطرق اليها لعلاقتها الوطيدة في تقويم ادائها. ان هذه الوظائف يمكن تلخيصها بألآتي:-

1- التنظيم: حيث تعني هذه الوظيفة تحديد الأنشطة والوظائف وتحديد المسؤوليات بطريقة تضمن إنتاجية أعلى وانسيابية العمليات بين ألأقسام المختلفة وفق إسلوب تناسقي كفوء ووسائل اتصال ومراقبة تكفل سير العمل على أفضل وجه.

2- التخطيط: ويعنى بتعبئة الطاقات المادية والبشرية وتوجيهها نحو ألأهداف التي رسمتها الوحدة الاقتصادية بحيث يتحقق أعلى إنتاج ممكن بأقل التكاليف الممكنة.

3- المتابعة: وتقضي هذه الوظيفة من إن ألأعمال تسير كل حسب واجباته ومسؤولياته وان العمليات الإنتاجية تنجز حسب الجداول الزمنية المرسومة وان ألأجراءات الإدارية سليمة وتنسجم مع متطلبات ألأعمال في الوحدة الاقتصادية وان ألأفراد يقومون بواجباتهم بأقصى ما يمكن، بحيث يتلائم نظام العمل مع قدراتهم والمستوى الأفضل المطلوب.

4- الرقابة والتقويم: وتقضي هذه الوظيفة ان تكون ألإدارة على دراية ومعرفة تامة بالنتائج المتحققة وذلك وفق نظام مراقبة دقيق يقدم معلومات مستفيضة عن نوع وكم الإنتاج ويقارن ذلك بالخطط الموضوعة وان يجري تقويم للمخرجات لمعرفة مستوى أداءها وفحص الإنحرافات بهدف تصحيحها ومعالجتها أولاً بأول.

9-1 خصائص ألإدارة الناجحة للوحدة الاقتصادية

ان الوحدة الاقتصادية انشئت لكي تبقى على مر الزمن وتتفاعل مع المتغيرات وهذا لا يتحقق الا في ظل إدارة ناجحة لها وان هذا النجاح يتطلب ان تكون لهذه ألإدارة خصائص تميزها عن الإدارات ألآخرى ويمكن اجمالها بالآتي[21]:-

1- وضوح الرؤيا المستقبلية: فإدارة الناجحة هي التي تملك تصوراً للمستقبل بما يحمل من متغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية التي تحيط بالوحدة الاقتصادية

ويترتب على الإدارة الناجحة ان يكون لها قدراً من التنبوء بما ستكون عليه بيئة الوحدة الاقتصادية في المستقبل[22].

2- المقدرة على التغير: ويتمثل في الرغبة والحماس إلى أجراء التغيرات اللازمة التي تنقل الوحدة الاقتصادية من حال إلى آخر أفضل. كما ان ألإدارة الناجحة يتعين عليها تحجيم العوامل والمراكز التي تقاوم التغيير سواء كان داخل الوحدة الاقتصادية أو خارجها.

3- اشتراك العاملين في التخطيط ووضع السياسات ومواجهة التحديات وتدريبهم على حل المشكلات وتشجيعهم على تنمية قدراتهم الإنتاجية واسهامهم في رسم سياسات الإنتاج والخطط والبرامج ذات العلاقة بنشاطاتهم.

4- إدارة أموال الوحدة بطريقة فعالة تكفل وضع سياسة لتخصيص الموارد بإسلوب صحيح ومثمر في المدى القصير والبعيد بحيث يمكن ألإستفادة القصوى من الأموال المتوفرة للوحدة في تلبية احتياجات خططها الحالية والمستقبلية.

5- تحسين ألأداء المستمر وذلك من خلال نظام حوافز فعال والتكيف السريع من متطلبات البيئة الخارجية ومتطلبات الأذواق والسوق.

هوامش الفصل الأول

1- **أكـرم يـاملكي وفـائق الشـماع** (القـانون المـدني)، جامعـة بغـداد , 1980 , ص(175- 184).

2- **عبـد الغفـور يـونس** (دراسـات في ألإدارة العامـة) الاسـكندرية، 1966 , ص(13- 32).

3- **قانون الشركات في العراق** رقم (21) لسنة 2001.

4- **فؤاد عبد المنعم الجميعي** ,(تقويم دور المؤسسة النوعيـة في العـراق) مجلـة تنميـة الرافدين، العدد (10)، جامعة الموصل، 1984.

5- **Buchele. R**., How to evaluate a firm, California Management Review (S), 1962, pp. (5 -22).

6- **ناجي اليصام** (إدارة التنمية في العراق ومصر) بيروت 1975.

8- **أنور قصيرة وجورج يوسف حلي وحيدر اسماعيـل لعـيبي** (ألإدارة والإقتصـاد الهندسي) الجامعة التكنولوجيا، بغداد، 1990، ص(169- 270).

9- **Mondy, R,W,**Management, Concepts and Practices, Boston Allynand Bacon ،1983.

10- **خليل الشماع** (ألإدارة المالية) بغداد، 1977.

11- **حمزة محمود الزبيدي** (التحليل المالي: تقييم ألأداء والتنبوء بالفشل) - مؤسسـة الوراق - عمان، 2000، ص(18).

12- **أنور قصيرة وآخرون**، مصدر سابق، ص(273- 274).

13- **خليل الشماع**، مصدر سابق.

14- **حلمي محمود** (المشروعات العامة) مجلة العلوم الإدارية، القاهرة، العـدد ألأول، 1967، ص(177).

15- **(تنظيم وإدارة المنشآت العامة)** المنظمـة العربيـة للعلـوم الإداريـة، ترجمـة فـؤاد يونس، القاهرة، 1974.

16- **قانون الشركات العامة**، مصدر سابق.

وأنظر كذلك: القانون رقم (107) لسنة 1985: قانون الموازنة العامـة الموحـدة للدولة في العراق.

وأنظر كذلك: قانون اصول المحاسبات العامة في العراق رقم (28) لسنة 1940.

17- **عبد الحي مرعي**، الموازنات التخطيطية واساليب التحليل الكمي، الاسكندرية، 1980.

18- **محمد ازهر السماك، عبد العزيز مصطفى، وطاهر جاسم التميمي** (ألإقتصاد الصناعي)، جامعة الموصل، العراق، .1983

19- **أنور قصيرة وآخرون**، مصدر سابق.

20- **محمد أزهر السماك وآخرون**، مصدر سابق.

21- **جمال الدين محمد المرسي وآخرون**، التفكير الاستراتيجي وألإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية، .2002

22- **House, R.**, Path goal theory of leader Effectiveness, Administative Seience Quarterly, 1971□

23- أنظر مقدمة هذا الكتاب العلامة (❋) لقد وجدنا بأن كلمة التقويم تعني في اللغة ما يأتي:

قوم الشيء: عدله، وقوم المتاع: جعل له قيمة معلومة أي سعره، وقيم ألأثر الادبي أو نحوه: حكم في قيمته وعين قيمته.ومن ذلك نستنتج بأن كلمة تقويم تعني الحكم على الشيء وتعديله، وهذه هي مهمة تقويم ألأداء التي ترمي إلى تحديد مستوى ألأداء وتعديل مساره. ولهذا فقد اعتمدنا في هذا المؤلف كلمة تقويم بدلاً من كلمة تقييم لأن عملية التقييم لا تفي بالغرض وتقتصر على تعيين درجة ألأداء ولا تتعدى إلى تعديل مساره. **المنجد**: ص(664)، **والرائد**: ص(747).

الفَصْلُ الثَّانِي

المفاهيم الأولية لتقويم الأداء

1-2 معنى تقويم الأداء

يراد بتقويم الأداء قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالإستناد على النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية التي عادةً ما تكون سنة تقويمية واحدة. بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي ادت إلى النتائج أعلاه وإقتراح الحلول اللازمة للتغلب على تلك أسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل[1].

كما ينظر إلى تقويم الأداء كونه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة إستخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق أجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالإستناد إلى مقاييس ومعايير معينة[2].

ويعرف أيضاً بأنه الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الإنحرافات وتشخيص مسبباتها مع إتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الإنحرافات وغالباً ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلاً وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي سنة في الغالب[2].

ونلخص مما تقدم ان تقويم الأداء يعني:

مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإداري والإنتاجي والتقني والتسويقي والتخطيطي. .الخ ، خلال فترة زمنية محددة ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة وبيان مدى قدراتها في تطوير كفائتها سنة بعد اخرى إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع ألأساليب الأكثر إنتاجاً وتطوراً في مجال عملها.

2-2 أهداف ومزايا تقويم الأداء

تستهدف عملية تقويم الأداء تحقيق ما يأتي:-

1- الوقوف على مستوى انجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.

2- الكشف عن مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وأجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها[4] وارشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلاً.

3- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع به وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد انجازاته سلباً أو أيجاباً ألأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين ألأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.

4- الوقوف على مدى كفاءة إستخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل بنوعية جيدة.

5- تسهيل تحقيق تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بألإعتماد على نتائج التقويم ألأدائي لكل مشروع فصناعة فقطاع وصولاً للتقويم الشامل أعلاه.

6- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتها في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والامكانيات المتاحة حيث تشكل نتائج تقويم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقديرات غير الواقعية.

3-2 ما يتداخل مع مفهوم تقويم الأداء من مفاهيم آخرى

كثير أما تتداخل بعض المفاهيم كالرقابة على الإنتاج من السلع والخدمات ومفاهيم الإنتاجية وغيرها مع مفهوم تقويم الأداء ألأمر الذي يدعو إلى أيضاح هذا التداخل بهدف ان يأخذ كل مفهوم المجال النظري والتطبيقي الذي يعنيه ومن ذلك ما يأتي:-

1- **الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية:** يستخدم البعض من الكتاب تعبير الكفاءة الإنتاجية أو الكفاية الإنتاجية للتعبير عن مفهوم الإنتاجية [5] وحيث ان المفهومين متطابقان وان الإختلاف شكلي في المسمى وحيث ان اسم الإنتاجية أكثر شيوعاً وإستخداماً في معظم اللغات الأجنبية حيث يطلق عليه في الإنكليزية مثلاً(Productivity) وفي الفرنسية(Productivite) وفي الالمانية (Productivitiat) وفي الروسية (Proizroditieljnosti) وفي الاسبانية (Productividad)لهذا نميل إلى إستخدام الإنتاجية لتعني المفهومين وألتي يراد بها: ((كمية الإنتاج منسوبة لعنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج))[6]. أي ناتج إستخدام عناصر الإنتاج خلال فترة زمنية محددة ، مثل عدد الإطارات المنتجة في معمل الإطارات في ساعة أو يوم أو اسبوع أو شهر أو سنة منسوبة إلى حجم المدخلات المستخدمة [7].

وحيث أن معيار الإنتاجية يمكن استخدامة في قياس درجة حسن إستغلال الموارد الإنتاجية وعلى هذا ألأساس يمكننا تحديد وتقييم درجة ألإستفادة من توجيه الموارد وصولاً إلى الناتج النهائي المستهدف [8].

وينظر اليها آخرين كونها درجة المهارة في إستخدام الموارد أو المدخلات خلال فترة زمنية معينة بما يؤدي إلى زيادة المخرجات مع ثبات حجم المدخلات أو زيادة المدخلات مع تحقيق مخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة المدخلات أو يقلل المدخلات مع ثبات أو زيادة المخرجات. هذا مع الالتزام بالمعايير المخططة لكل من الجدولة والتكلفة والجودة[9].

ويبدو واضحاً ان الإنتاجية حسب المفاهيم أعلاه ما هي الا مقياس الكفاءة التي تتمتع بها الإدارة في عملية تحويل المدخلات المختلفة من عمل ومستلزمات إنتاج وغيرها إلى مخرجات تأخذ شكل سلع أو خدمات. وعند الحصول على مخرجات بنفس الكمية ولكن بمدخلات أقل نكون أمام ما يسمى بزيادة الإنتاجية.

كما تكشف الإنتاجية بمعناها أعلاه مدى تطور الوحدة الاقتصادية في إستخدام الجوانب الفنية والعلمية في رفع امكانيات وفعالية العاملين وزيادة قدرات الإدارة وتنشيط العمليات الإنتاجية.

إلا أنه لا يمكن إعتبار الإنتاجية وحدها مؤشراً لتقدم ونجاح الوحدة الاقتصادية وذلك لأنها لا تكفي في التعبير عن جميع العوامل التي تقف وراء نجاح الوحدة الاقتصادية ومنها:

أ. طبيعة النشاط الذي تمارسه الوحدة.

ب. علاقة نشاط الوحدة الاقتصادية والأهداف التي تسعى لتحقيقها بالمؤشرات والمعايير المستخدمة في تقويمها.

وفي ضوء ما تقدم يبدو واضحاً ان الإنتاجية لا تكفي لإعطاء حكم متكامل على كفاءة الوحدة الاقتصادية بالرغم من سعة العناصر التقويمية التي تستند عليها واحتواءها على جميع عناصر الإنتاج التي تظافرت في خلق المخرجات والسبب يعود إلى وجود جوانب آخرى من نشاط الوحدة الاقتصادية لاتشملها معايير الإنتاجية بل تخضع لمعايير خاصة بها. وعليه تعتبر العمليات التقويمية للإنتاجية جزءاً من الإطار التقويمي للأداء.أي ان تقويم الأداء أوسع من قياس الإنتاجية وهي إحدى مفرداته المهمة.

2- **الرقابة المالية والمحاسبية واللائحية**: ويقصد بهذه الرقابة التحقق من سلامة التصرفات المالية وتطابقها مع احكام اللوائح والتعليمات والتشريعات المالية وعدم وجود اخطاء أو غش أو تلاعب في الحسابات والسجلات وان الحسابات الختامية والميزانية العمومية تعبير بوضوح عن نتائج اعمال الوحدة الاقتصادية ومركزها المالي[10]. ومن هذا يتضح ان تقويم الأداء أوسع من مفهوم الرقابة المالية والمحاسبية واللائحية حيث يشمل التحقق من سلامة وصحة جميع التصرفات الإدارية والوقوف على حسن إستغلال أداء الوحدة الاقتصادية لمصادر الأموال المتاحة والكشف عن الإنحرافات في التكلفة الفعلية عن التكلفة المعيارية والتحقق من كفاءة العاملين ومدى سلامة أدائهم لأعمالهم إضافة إلى الوقوف على إقتصادية وحداثة ألأساليب الفنية المستخدمة في الإنتاج.

3- **الرقابة على الأداء**: كثيراً ما يستخدم مفهوم الرقابة على الأداء والذي يسمى احياناً رقابة الكفاءة وتقويم الأداء أو رقابة الأداء عند الحديث عن تقويم الأداء أو بالعكس بحيث يترآى للقارىء بأن هناك بعض الأختلاف في علاقة هذا المفهوم بذاك والحقيقة ان كليهما يمثلان وجهين لقطعة نقود واحدة فالتقويم يستهدف

كما ذكرنا الوقوف على نوع ودرجة أداء الوحدة الاقتصادية ومدى تحقيقها لأهدافها بإستخدامها للموارد المتاحة بالكفاءة المطلوبة أما الرقابة على الأداء فهم التحقق من بلوغ الوحدة لهذا الدرجة من الأداء بألإعتماد على النتائج التي تقدمها عمليات تقويم الأداء.

ومن ذلك يتضح بأن تقويم الأداء ماهو الا الوسيلة التي يستعين بها الرقيب والإداري في التحقق من كفاءة الوحدة الاقتصادية. وبهذا يبدو جلياً بأن الرقابة ما هي إلا إحدى الوظائف الرئيسية والهامة التي تقوم بها الإدارة على مختلف مستوياتها إلى جانب وظائفها الإدارية ألآخرى المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق.

4- **تقييم الجدوى الإقتصادية:** من المهام الكبيرة التي تنهض بها الإدارة هو تقييم الجدوى الاقتصادية للمشاريع التي تنشئها أي قياس القيمة الاقتصادية لهذه المشروعات وترتيبها ترتيباً تفاضلياً حسب أولوياتها[11]. فالمشاريع التي يزمع انشاؤها لابد من حساب آثارها الاقتصادية وألأجتماعية والبيئية وهذا يتطلب من الوحدة تحديد فيما إذا كان المشروع مبتكر أو تطويري ومن ثم القيام بالدراسة الأولية له وألتي تتضمن تحديد الكلفة المتوقفة والايرادات المتوقعة وتحديد العمر الزمني للمشروع وبعد ذلك إعداد الدراسة التفصيلية للبدائل وإقرار صلاحية المشروع واخيراً وبعد أن يتم إختيار المشروع تعد الجدوى الاقتصادية أو التقييم الإقتصادي له وفق معايير معينة منها نسبة المنفعة إلى التكلفة ومعدل عائد الإستثمار وفترة الإسترداد والقيمة الحالية والقيمة الصافية الحالية وغيرها.

ويظهر مما تقدم إن تقييم الجدوى الاقتصادية ما هو إلا مقياس عمومي يقدم للإدارة المعنية لمساعدتها على إتخاذ القرار المناسب بشأن اقامة مشروع معين من عدمه فهو تقييم متوقع لمشروع هناك نية لأقامته في المستقبل أما تقويم الأداء فهو تقويم لفاعلية ونشاط مشروع قائم فعلاً. ولابد من ألإشارة إلى إن تقييم الجدوى الاقتصادية قد يستعين ببعض معايير ومؤشرات تقويم الأداء للمشاريع القائمة المماثلة والقريبة لحساب إقتصاديات المشروع إذا ما إنعقدت النية على اقامته.

5- **تقييم أداء الجهاز الوظيفي**: ويراد به عملية فحص منظمة لأنجازات الفرد العامل من مختلف النواحي وعلى مدى فترة زمنية محددة طبقاً لإسلوب متناسق وموحد

لغرض التوصل إلى اتفاق حول أفضل السبل التي تؤدي إلى تحسين مستوى ألأنجاز ولتحديد مستويات جديدة في العمل للفترة القادمة[12].

ويهدف هذا التقييم تقديم معلومات مفيدة للإدارة لمساعدتها على إكتشاف الإنحرافات التي مبعثها ضعف في القدرة البشرية ومن ثم تصحيح هذه الإنحرافات بالتدريب والإرشاد والتأهيل إضافة إلى تشخيص ألأنجاز الجيد من القاصر لأغراض التعويض والترقية والنقل وزيادة ألأهتمام الاشرافي على العاملين كما ان هذا التقييم يخدم الفرد العامل نفسه لأنه يضع أمامه كشفاً بأمكانياته ونقاط الضعف في أداءه مما يدفعه لتطوير نفسه ورفع كفاءته.

ويعتمد هذا التقييم معايير مختلفة إلا إن أكثرها أهمية هو معيار ناتج العمل وهناك معايير آخرى منها: معيار الخصائص المتميزة للفرد العامل ومعيار المقارنة مع اقرانه العاملين أو وفق قائمة بيانات يتولى خبراء مختصين وضعها ومعيار المراجعة الموقعية ومعيار المرتكزات السلوكية ومعيار التقييم الذاتي ومعيار التقييم على أساس ألأرباح المتحققة وغيرها. وعند مقارنة تقييم الأداء للجهاز الوظيفي بتقويم الأداء نلاحظ ان ألأول يقتصر على ألأهتمام بتقييم عنصر واحد من عناصر العملية الإنتاجية الا وهو العمل ولايهتم بالجوانب ألآخرى التي يهتم بها تقويم الأداء للوحدة الاقتصادية. كما ان المعايير التي يستخدمها تقييم أداء الجهاز الوظيفي قد لا تكون شاملة لكل النشاط الإنتاجي للفرد العامل على خلاف ما يفعله تقويم الأداء الذي يربط بين الجهد المبذول من قبل العامل وبين جميع النتائج المتحققة في الوحدة الاقتصادية.

6- **تقييم الأداء الإداري**: وهو التقييم الذي يهدف إلى الوقوف على كفاءة وقدرات المستويات الإدارية المختلفة في الوحدة الاقتصادية في وضع الخطط والسياسات ومهارتها في تنفيذها [14] مستخدمة معايير اجتماعية توضح مدى نجاح الإدارة في تقديم الخدمة للمستهلكين واخرى إقتصادية تبين قدرات الإدارة في مواجهة المنافسة وكفاءة المدراء في التنبوء عن الطلب على منتجات الوحدة ومعايير قانونية تحدد كفاءة الإدارة في تكييف نشاط الوحدة وفق القوانين والأنظمة والتشريعات

الحكومية إضافة إلى معايير لأمكانيات الإدارة الرقابية على المشروع وهي معايير ذات صلة بمهارة الإدارة في التخطيط للأنشطة أعلاه وكفاءة تنفيذها. أما تقويم الأداء فأنه لا يقتصر على التقويم الإداري بل يمتد إلى الجوانب المالية والإنتاجية وغيرها من الأنشطة فهو أكثر شمولية واحاطة بجميع العوامل المؤثرة على كفاءة الوحدة الاقتصادية من غير تلك المتأتية من أداء ألإدارات لمسؤولياتها.

4-2 القواعد الأساسية لتقويم الأداء

تستند عملية تقويم الأداء على عدة قواعد أساسية يمكن تلخيصها بألآتي:-

1- **تحديد الأهداف**: ان أجراء تقويم أداء أية وحدة إقتصادية يقتضي التعرف على الأهداف التي تريد تحقيقها وألتي يتعين تحديدها بشكل واضح ودقيق[15]، مستعينين بألأرقام والنسب والتوصيف الملائم كالربحية والقيمة المضافة المطلوب تحقيقها وحجم نوع السلع والخدمات التي تنتجها وغير ذلك. فالوحدة الاقتصادية لايتوقف دورها حين رسم السياسات على الهدف العام لنشاطها بل يجب ان تتوسع لتشمل جميع الأهداف التفصيلية لها. وألتي يمكن تصنيفها إلى أهداف قصيرة الأمد وبعيدة الأمد وأهداف رئيسية وأهداف فرعية لتغطي كل قسم أو معمل أو خط إنتاجي ، ويجب ألإشارة هنا إلى ضرورة ان تكون هذه الأهداف معروفة ومفهومة للعاملين في الوحدة الاقتصادية ولكل ذي شأن بنشاط الوحدة.

2- **وضع الخطة الإنتاجية**: بعد استكمال تحديد أهداف المنشأة لابد من وضع خطة متكاملة لأنجاز تلك الأهداف توضح فيها الموارد المالية والبشرية والمالية المتاحة للوحدة وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها وألأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة وإستخدام هذه الموارد وطبيعة الإنتاج وكيفية التسويق ونوع التقنية المستخدمة واساليب إعداد القوى العاملة وتدريبهم وقد يتطلب ذلك وضع خطط مساندة للخطة العامة كل منها تمثل نشاط فرعي في الوحدة على ان يجري إعدادها في ضوء الأهداف العامة مع مراعاة درجة عالية من التنسيق والتكامل بينها وان يسهم العاملون في وضعها وان تكون واضحة مفهومة بالنسبة لهم لكونهم المكلفون بأنجازها وان جهدهم هذا خاضع للمتابعة والرقابة

والقياس ، كما ينبغي ان تكون خطة العمل سواء على مستوى الوحدة أو هياكلـها المختلفة منسجمة مع الهيكل التنظيمي ومع الأهداف المرسومة.

3- **تحديد مراكز المسؤولية:** يقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة إتخاذ القرارات الـتي مـن شـأنها إدارة جـزء مـن نشـاط الوحـدة الاقتصادية وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها [16].

وعلى هذا ألأساس يجب ان تحدد مسبقاً مسؤولية كل مركز مـن العمليـة الإنتاجيـة لأجل الوقوف على مستوى الأداء في كل مركز وعائدية الإنحرافات الـتي وقعـت خلال عملية التنفيذ سواء كانت في مركز معين أو مراكز عدة.

4- **تحديد معايير الأداء:** تتطلب أجراءات تقويم الأداء وضع معايير لهذا الغـرض وهـي مجموعة من المقاييس والنسب وألأسس التي تقاس بها ألأنجازات التي حققتها المنشأة. لقد فرضت الحاجة التي نجمت عن توسع نشاطات الوحدات الاقتصادية إلى وجود مثل هذه المعايير بعد ان كانـت قليلـة بمقـدور الإدارة العليـا متابعتهـا والإشـراف المباشر عليها وتقويم المنجز من ألأعمال فيها. أما في الوقت الحاضـر فقـد أصـبح لزاماً على الإدارة العليـــا ان تقسم المسؤوليات والصـلاحيات علـى ألإدارات في الفروع وألأقسام (مراكز المسؤولية) ومع تشعب تلك المسـؤوليات والصـلاحيات تشعبت معايير الأداء وتنوعت مما حدى بالمهتمين بهذا الموضوع إلى وضع مئات من هذه المعايير والنسب لهذا الغرض[17]، ولكن في جميع الأحوال من الضروري على أية وحدة أو مركز مسؤولية ملاحظة ما يأتي عند إختيار المعايير الخاصة بها:

أ - إختيار المعايير الأكثر تناسباً مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاماً مع الأهداف المرسومة.

ب- إختيار المعـايير الأكثـر وضـوحاً وفهمـاً بالنسـبة للعـاملين ، بحيـث يكـون في مقدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة والخروج بنتائج واقعية ومعبرة عن طبيعة الإنحرافات وسبل معالجتها.

جـ- ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها وهذا نابع مـن كـون أهـداف كـل وحـدة تختلف عن ألآخرى تبعاً لطبيعة نشاطها والظروف الاقتصـادية وألأجتماعيـة المحيطة بها وهذا يتطلب انتقاء ألأوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف وبمـا يتلائم مع دوره وموقعه بين الأهداف ألآخرى للوحدة.

5-2 المراحل التي تمر بها عملية تقويم الأداء

تمر عملية تقويم الأداء بمراحل عدة نجملها بألآتي:-

1- **جمع البيانات والمعلومات الاحصائية:** حيث تتطلب عملية تقويم الأداء توفير البيانات والمعالومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المنشأة وألتي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج وألأرباح والخسائر والميزانية العمومية والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية والمستخدمات ورأس المال وعدد العاملين وإجورهم وغير ذلك. إن جميع هذه المعلومات تخدم عادةً عملية التقويم خلال السنة المعنية ، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة - والبيانات عن أنشطة المنشآت المشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني أو مع بعض المنشآت في الخارج لأهميتها في أجراء المقارنات.

2- **تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الاحصائية:** للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقويم الأداء. حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية وألإعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الاحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

3- **إجراء عملية التقويم:** بإستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على ان تشمل عملية التقويم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الإعتماد عليه.

4- **إتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقويم:** في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وان الإنحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وان أسبابها قد حددت وان الحلول اللازمة لمعالجة هذه الإنحرافات قد اتخذت وان الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو ألأفضل في المستقبل.

5- **تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للإنحرافات:** التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقويم وتزويد ألإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

6-2 مستويات تقويم الأداء

يأخذ تقويم الأداء مستويات مختلفة تتدرج عادةً حسب الهيكل التنظيمي للإدارة الاقتصادية فهو يبدأ بأصغر وحدة وهي ما سميناه بمركز المسؤولية صعوداً إلى مستوى الوحدة الاقتصادية واخيراً يمكن إعداد تقويم شامل للأداء لجميع الوحدات الاقتصادية في القطاع أو مستوى الاقتصاد الوطني ، وبالرغم من ان كل مستوى صعوداً يعتمد على المستوى الادنى منه إلا إن الوظائف وألأجراءات التي يتعين على كل مستوى أداءها في عملية التقويم تختلف بعضها عن البعض ألآخر وعليه يمكن أن نذكر مستويات التقويم الآتية:-

1- تقويم الأداء على مستوى مركز المسؤولية:

يقوم المشرف على مركز المسؤولية ضمن الوحدة الاقتصادية بإعداد تقويم للأداء في قسمه مسترشداً بالخطة الإنتاجية للقسم وهذا يتطلب منه:-

أ - متابعة تنفيذ الأهداف المخططة لقسمه يومياً وإتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الإنحرافات ضمن الصلاحيات المخول بها.

ب- مفاتحة الإدارة العليا في الوحدة الاقتصادية عن الإنحرافات والمقترحات التي يراها مناسبة لتصحيحها إذا كان ذلك خارج صلاحياته.

جـ- إعداد تقارير دورية عن أداء القسم ترفع إلى الإدارة المسؤولة في الوحدة الاقتصادية يوضح فيها مقارنة المنجز بالمخطط والعقبات التي واجهت العملية الإنتاجية في القسم وألإنحرافات التي حدثت وألأجراءات المتخذة أو المطلوب إتخاذها لمعالجتها واهم المقترحات التي يراها للارتقاء بمستوى الأداء نحو ألأفضل.

د - إعداد تقرير سنوي عن تقويم الأداء للقسم يتضمن جميع ألأجراءات والتعليمات وألأساليب الخاصة بعملية التقويم وألتي نصت عليها اللوائح المتعلقة بفعاليات القسم ويرفع هذا التقرير إلى الإدارة المسؤولة في الوحدة الاقتصادية عن تقويم الأداء.

2- تقويم الأداء على مستوى الوحدة الاقتصادية:

وتتلخص ألأعمال التقويمية للوحدة الاقتصادية بما يلي:-

أ - دراسة التقارير الدورية (يومية - شهرية – فصلية) المرفوعة من إدارات ألأقسام فيها وإعطاء الرأي والتوجيه بشأنها كتدعيم جوانب القوة في أداءها وتفادي جوانب الضعف إضافة إلى ابداء المقترحات اللازمة لمعالجة حالات الاخفاق الناشئة في هذا القسم أو ذاك.

ب- إعداد تقرير دوري عن تقويم الأداء على مستوى الوحدة الاقتصادية بالإستناد إلى التقارير الدورية المرفوعة من ألأقسام ويتضمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط في الوحدة الاقتصادية كما يحتوي على جميع المؤشرات التقويمية الواردة في دليل تقويم الأداء فيها ، على ان يناقش هذا التقرير من قبل مجلس المديرين وتعقد ندوة للعاملين لشرح محتويات التقارير ومنها جوانب الإخفاق أو النجاح والصعوبات التي واجهت العمليات الإنتاجية على مستوى كل قسم ومناقشة المقترحات التي تقدم لتصحيح الإنحرافات في الخطة الإنتاجية والمعالجات التي من شأنها المساعدة في التغلب على المشاكل والصعوبات أعلاه.

جـ- إعداد تقرير سنوي يتضمن تقويماً عن نتائج النشاط في الوحدة الاقتصادية ويحتوي على الجداول والمؤشرات التي تحدد مستوى الأداء خلال السنة المالية في كافة المجالات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية وألإستثمارية وشؤون العاملين. إضافة إلى الميزانية العمومية وحساب الإنتاج والخسائر وحساب العمليات الجارية وحساب ألأرباح وغيرها من الكشوفات الملحقة بالميزانية العمومية وألتي تغطي مصادر البيانات المالية والإنتاجية التي اعتمدت في عملية تقويم أداء الوحدة على ان يناقش هذا التقرير من قبل العاملين ويوضع في صيغة النهائية ومن ثم يناقشه مجلس المديرين في الوحدة الاقتصادية ويصادق عليه.

3- تقويم الأداء على مستوى الاقتصاد الوطني:

يحتاج العاملون في إعداد المؤشرات الاقتصادية الكلية على المستوى الوطني الى إعداد تقويم عام لإداء هذه المؤشرات ولهذا وبعد إستكمال تقدير الأداء على مستوى

الوحدة الاقتصادية يمكن أجراء تقييم الأداء على مستوى الوحدات في القطاع المشابه كالوحدات العاملة في الصناعات البتروكيمياوية أو النسيج أو منتجات ألألبان بهدف إعداد تقرير عن مستوى القطاع ومن ثم التوصل إلى تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني يحتوي بشكل رئيسي على ما [19] حققته القطاعات الاقتصادية المختلفة من قيمة مضافة صافية للدخل القومي وما حققته من أرباح أو خسارة وما هي نسبة عائد الإستثمار التي بلغتها وما مقدار الموارد التي تحققت للخزينة العامة من النشاط برمته والعملة الاجنبية التي تحققت لميزان المدفوعات من صادرات القطاع الإنتاجي الخارج إضافة إلى حساب إنتاجية المنسب من العاملين مقارنة بإنتاجية ألأجر المدفوع له ، ومؤشرات آخرى تساعد المخطط ومتخذي القرارات على المستوى الوطني الوقوف على درجة الأداء التي بلغتها القطاعات الاقتصادية وألإنحرافات التي حدثت وصولاً إلى وضع الخطط الكفيلة للارتقاء بألأداء إلى المستوى الذي يحقق للإقتصاد الوطني عائداً إقتصادياً واجتماعياً أفضل .

7-2 المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقويم الأداء

تتطلب عملية تقويم الأداء بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها ألأرتفاع بدرجة التقويم إلى مستوى من الدقة والموثوقية الذي يساعد على إتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الإنحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة [20] ومن هذه المتطلبات نذكر ما يأتي:-

1- ان يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحاً تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينها.
2- ان تكون أهداف الخطة الإنتاجية بينة واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة مستفيضة ومناقشتها مع كل المستويات داخل الوحدة الاقتصادية لكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المطلوب والامكانات المتاحة للتنفيذ.

3- ان يتوفر للوحدة الاقتصادية ملاكاً متمرساً في عملية تقويم الأداء متفهماً لدوره عارفاً بطبيعة نشاط الوحدة الاقتصادية قادراً على تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقويمية بشكل صحيح.

4- ان يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاماً متكاملاً وفعالاً للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقويم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين في ألإدارات على إختلاف مستواها من إتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح ألأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

5- ان تكون ألأجراءات وألآلية الموضوعة لمسار عمليات تقويم الأداء بين ألإدارات المسؤولة عن تقويم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة ومتناسقة ابتداءاً من الإدارة في مركز المسؤولية وصعوداً إلى الوزارة وبالعكس. .وإلا تعرقلت العمليات التقويمية والتصحيحية للأداء في هذا المستوى أو ذاك وضاعت الجدية المطلوبة من إتخاذ القرارات المتعلقة بعملية تقويم الأداء.

6- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كانت أيجابية أو سلبية بحيث يحقق هذا النظام ربطاً متيناً بين الأهداف المنجزة فعلاً وبين المخطط منها. لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية وألأرتفاع بها إلى المستوى المرسوم.

8-2 أنواع تقويم الأداء

تعتبر عملية تقويم الأداء إحدى وسائل الإدارة الفعالة للتحقق من مدى انجاز الأهداف المخططة للوحدة وأداة للكشف عن الإنحرافات وردها للجهات المسؤولة عنها [22]، فهي عملية ملازمة لنشاط الوحدة لكونها تكشف عن نسبة المتحقق من الأهداف المخططة والمتاحة والمعيارية وغيرها ، فيتأشر بموجبها مستوى الأداء الذي قطعته الوحدة كما تتأشر كفاءة إستخدام الموارد لمتاحة للوحدة في الوصول إلى المستويات المطلوبة من الإنتاج. وعليه فأن عملية تقويم الأداء لا ينظر اليها بصورة مجردة وإنما ضمن إطار العملية الشاملة للنشاط برمته في الوحدة الاقتصادية. وفي ضوء ذلك يمكن تحديد ألأنواع التالية من تقويم الأداء:

1- **تقويم الأداء المخطط:** ويراد به تقويم أداء الوحدة في مدى تحقيقها للأهداف المخططة وذلك عن طريق مقارنة المؤشرات الواردة بالمخطط والسياسات

الموضوعة مع المؤشرات الفعلية ووفق مديات زمنية دورية كأن تكون شهرية وفصلية وسنوية وربما لفترات متوسطة المدى (3- 5) سنوات حيث تظهر هذه المقارنات مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة الوحدة وتوضح الإنحرافات وألأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسببات والمعالجات اللازمة لها[23] مع ألإشارة إلى ضرورة ان تأخذ عملية التقويم في حساباتها الظروف التي احاطت بخطة الوحدة الاقتصادية خلال الفترة ما بين إعدادها ومباشرة التنفيذ عند بدء السنة المالية المعنية ، لكون هذه الفترة ليست بالقصيرة وربما تحدث تبدلات وتغيرات في الظروف الاقتصادية وألأجتماعية والسياسية تؤثر مباشرة على واقعية الأهداف المخططة كأرتفاع أسعار المواد الأولية مثلاً محلية كانت ام مستوردة مما ينجم عنه أرتفاع في تكاليف الإنتاج وإنحرافات في التسويق وألأرباح وغيرها كان من الصعب على الوحدة ان تضعها بالحسبان أو قد تظهر سلعة منافسة تزاحم منتجات الوحدة الاقتصادية وغير ذلك من المتغيرات غير المتوقعة. كل هذه الظروف سواء كان مايدخل ضمن مسؤولية إدارة الوحدة أو يخرج عن ارادتها لابد وان يؤخذ بعين الإعتبار عند أجراء عملية التقويم التي ينبغي لها ان تتعمق في دراسة وتحليل أسباب الإنحرافات وعدم الاكتفاء بما تقدمه التحليلات الرقمية من نتائج شكلية فقط.

2- **تقويم الأداء الفعلي**: ويقصد به تقويم كفاءة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية وذلك بمقارنة ألأرقام الفعلية بعضها بالبعض ألآخر لأجل التعرف على الاختلالات التي حدثت وتأشير درجة ومستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية وهذا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية ودراسة تطورها عبر فترات محددة خلال السنة كأن تكون عبر فصول السنة المذكورة وفي ضوء ما تكشفه المعايير والنسب التحليلية المعتمدة في الوحدة الاقتصادية ويقتضي ألأمر كذلك مقارنة هذه المؤشرات مع ألأرقام الفعلية للسنوات السابقة في نفس الوحدة ، إضافة إلى مقارنتها مع ما حققته الوحدات الاقتصادية المثيلة من نتائج خلال السنة المالية المعنية والسنوات السابقة أيضاً .

3- **تقويم الأداء المعياري (القياسي)**: ويراد به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية ويأخذ ذلك نوعين من المقارنة فأما ان يتم عن طريق مقارنة النتائج التي حققتها الوحدة لمختلف فعالياتها كألإنتاج والمبيعات وألأرباح والقيمة المضافة مع نتائج معيارية كانت قد وضعت لتكون مقياساً للحكم فيما إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا.وعادةً ما توضع ألأرقام المعيارية المذكورة في ضوء مجموعة من الإعتبارات منها الأمكانيات والقدرات الإنتاجية للوحدة والوحدات المشابهة في الداخل والخارج وغيرها مما سنأتي على شرحه لاحقاً.

أما المستوى ألآخر للمقارنة فيتم عن طريق مقارنة النسب والمعدلات الفعلية مع النسب والمعدلات المعيارية (القياسية) كنسبة السيولة وعائد الإستثمار وإنتاجية ألأجر ومعدل البيع. .الخ.

4- **تقويم الأداء العام (الشامل)**: ويقضي هذا النوع من تقويم الأداء شمول كل جوانب النشاط في الوحدة الاقتصادية وإستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقويم والتمييز بين أهمية نشاط وآخر وذلك عن طريق إعطاء أوزان لأنشطة الوحدة كل وزن يشير إلى مستوى الأرجحية الذي تراه الإدارة العليا لكل نوع من أنواع النشاط كأن يعطي حجم الإنتاج أرجحية عليا على بقية الفعاليات أو قد تعطي ربحية المشروع هذه الأرجحية أو عائد الإستثمار. ..الخ وبإستخدام هذه الارجحيات ومؤشرات النتائج المخططة والفعلية والمعيارية يتم التوصل إلى درجة التقويم الشامل لأداء الوحدة الاقتصادية وهذا ما سنأتي عليه بالشرح مفصلاً في الفصل الثالث.

2-9 العوامل التي تكمن وراء الإنحرافات في تنفيذ الأهداف

سبق وإن ذكرنا أن من الأهداف الأساسية لتقويم الأداء هو إكتشاف الإنحرافات في تنفيذ الخطة الإنتاجية للوحدة الاقتصادية والتحري عن العوامل التي تكمن وراء حدوثها تمهيداً لايجاد الحلول المناسبة لها فالمهم في عملية التقويم هو المعالجات وعدم الأكتفاء بكشف الخلل والخطأ. ولما كان وصف العلاج يقضي الوقوف على أعراض المرض ومسبباته ثم تأتي الوصفة العلاجية وهي مانسميه بالعلاج الإداري[24] الذي ترمي اليه عملية تقويم الأداء لذلك اكتسبت مهمة التحري عن الإنحرافات أهميتها

وصارت تمثل ركناً مهماً في عملية تقويم الأداء وقد يكون من المفيد إستعراض أهم العوامل التي تكمن وراء الإنحرافات وألتي نلخصها بالآتي: -

1- نقص في مستلزمات الإنتاج[25] من المعروف ان الإنتاج لا يمكن ان يخلق الا بتظافر عوامل الإنتاج المتعددة كالعمل ورأس المال والمواد وألإدارة وغيرها حيث تكون خليطاً من مفردات متنوعة تلعب التقنية والمهارة والظروف الاقتصادية وألأجتماعية والسياسية في تحديد نسبها ونوعها ومواصفاتها وان أي نقص في عنصر من عناصر هذا الخليط يفضي إلى تلكؤ في العملية الإنتاجية وحدوث الإنحرافات فيها كنقص السيولة لدى الوحدة الاقتصادية أو نقص في خبرة بعض العاملين الذين يحتلون مراكز قيادية في العملية الإنتاجية ونقص في امدادات المواد الأولية وغير ذلك.
2- نقص في الهيكل الإداري للوحدة الاقتصادية حيث يوضع هذا الهيكل عادةً وفقاً لمتطلبات العملية الإنتاجية لهذا فأن أي نقص في إحدى تشكيلاته يؤدي إلى حدوث الأختناقات وتراجع في وتائر تنفيذ الموازنة التخطيطية.
3- عدم واقعية الخطة الإنتاجية سواء كان ذلك متأتياً من المبالغة في الأهداف الموضوعة أو المبالغة في تقدير الامكانيات والقدرات الإنتاجية للوحدة الاقتصادية أو سوء في حسابات الكلف المتوقعة وخطأ في تنبؤات السوق وتردي في نوعية الإنتاج وما إلى ذلك من عدم دقة مؤشرات الخطة الإنتاجية.
4- عدم تماسك ألأجراءات التنفيذية لخطة الوحدة ووجود ضعف في بعض جوانبها مما يفقدها ميزة هامة تتعلق بالتكامل والتناسق بين اجزاءها فتتباطىء العملية الإنتاجية فيها بسبب الحركة غير المتوازنة لتلك ألأجراءات.
5- تعرض الوحدة الاقتصادية لظروف خارجية ليست في حساباتها كتقلب ألأسعار المفاجىء وظهور منتج منافس قوي في السوق وتغير في التشريعات الحكومية.
6- افتقار الوحدة الاقتصادية لنظام حوافز عادل ومؤثر يكافىء العناصر الفعالة في العملية الإنتاجية مادياً أو معنوياً ويساءل العناصر المتلكئة فيها ويسعى لتقويمها.
7- ضعف نظام الرقابة على الأداء في الوحدة الاقتصادية وعدم فاعليته في كشف الإنحرافات وألأخطاء التي تحدث في العملية الإنتاجية في حينها وتأشير الصعوبات التي تقف أمام تنفيذ الخطة حال نشوئها لأمكان تفاديها ومعالجتها.

8- ضعف في الإدارة العليا للوحدة الاقتصادية ومنها الضعف في قراراتها التصحيحية للإنحرافات الناشئة أو في سوء متابعتها لتنفيذ هذه القرارات حيث ان هذه القرارات لا يمكن ان تعتمد فقط على التوصيات التي ترفعها الاجهزة المختصة عن متابعة ومراقبة الأداء بل ان خبرة ومقدرة وكفاءة الإدارة وملاحظاتها الميدانية وانطباعاتها ومشاهداتها الشخصية لها[26] أثر كبير في انضاج القرارات التي تصدر بشأن تصحيح الأنحراف ومتابعة تنفيذه .

9- سياسات الحكومة التدخلية في نشاط الوحدات الاقتصادية وألتي من شأنها احداث افتراق بين المخطط والمنفذ من الخطة الإنتاجية كسياسة تقييد ألأسعار وسياسة تحديد حجم ونوع معين من الإنتاج وسياسة الخزين والتسويق والسياسة ألأجرية والتشغيلية وسياسة ألأستيراد والتصدير والتحويل الخارجي وغير ذلك. ان مثل هذه السياسات تؤثر على الخطة التنفيذية وتؤدي إلى إنحرافات جوهرية فيها.

10- وقوع تغيرات مهمة بين تاريخ إعداد[27] الخطة الإنتاجية وبين تاريخ تنفيذها مما يؤدي إلى ابتعاد الخطة الإنتاجية عن الوقائع التي وضعت في ضوئها وتصبح الوحدة الاقتصادية غير قادرة بامكانياتها المتاحة على تحقيق الأهداف المطلوبة منها.

11- حدوث تغيرات في ألأسس والقواعد المحاسبية والاحصائية أو في طرق التقييم والتسجيل المتبعة مما ينجم عنه إنحرافات بين المخطط والفعلي من الأهداف إذا كانت هذه التغيرات قد حدثت خلال عملية التنفيذ أما إذا كانت الخطة الإنتاجية قد اخذت بهذه التغيرات فأن الإنحرافات تظهر عندئذ بين النتائج الفعلية ونتائج السنوات السابقة ونتائج الوحدات المشابهة.

10-2 أنواع ألإنحرافات

قلنا بأن مسألة تحديد الإنحرافات ومعالجتها تحتل حجر الزاوية في عملية تقويم الأداء ولهذا أصبح من المفيد الأحاطة بها والتعرف على أنواعها حيث يمكن تمييز عدة أنواع من هذه الإنحرافات ونذكر منها الآتي:-

1- **الإنحرافات الهدفية:** وتتمثل هذه الإنحرافات في عدم قدرة الوحدة على تحقيق الأهداف العامة التي انشئت من اجلها. ويلاحظ ان قسماً من هذه الإنحرافات

يمكن ترجمتها إلى مؤشرات رقمية أما القسم ألآخر فإعتبارية يمكن معالجتها بمعايير ومقاييس خاصة.

2- **الإنحرافات الزمنية**: ويقصد بها عدم تحقق النتائج في مواعيدها المقررة وذلك لأسباب عدة منها حدوث العطلات أو عدم وصول المواد الأولية في مواقيتها أو حدوث اضرابات أو تأخير في عمليات التسويق وغيرها مما يؤدي إلى خلل في البرنامج الزمني لنشاط الوحدة الاقتصادية.

3- **الإنحرافات الكمية**: والمراد بها عدم تحقق الكميات المطلوبة من الإنتاج خلافاً لما هو مخطط ومرد ذلك عوامل كثيرة منها العوامل الفنية والتشغيلية وألإستثمارية فتكون المخرجات ضمن برنامجها الزمني ونوعيتها المقررة ولكن ليس بالكميات المبينة في الخطة.

4- **الإنحرافات النوعية**: وقد يكون الإنتاج من حيث الكم مطابقاً للخطة الإنتاجية وحسب التوقيتات الزمنية الواردة فيها ولكن غير مستوف للمواصفات النوعية. ويعتبر هذا النوع من الإنحرافات ذا أهمية خاصة ويتعين الأنتباه اليه من قبل المعنيين في الرقابة وتقويم الأداء في الوحدة الاقتصادية.

5- **الإنحرافات القيمية**: بالرغم من ورود النتائج مطابقة للمواصفات النوعية والكميات المخططة ووفق البرنامج الزمني المرسوم لها إلا إن قيمة المبيعات لم ترد وفق ما هو مخطط وذلك لحدوث اختلالات في نظام ألأسعار والمشتريات والتكاليف والخزن والتسويق وغيرها.

6- **إنحرافات حسب طريقة المقارنة:** عادةً ما تقارن ألأرقام والنتائج الفعلية لنشاط الوحدة مع مؤشرات معينة اتخذت أساساً للمقارنة وهنا تظهر الإنحرافات والتي تقسم إلى عدة أنواع منها:-

أ - الإنحرافات التاريخية: ويقصد بها تلك الإنحرافات التي تظهر عند مقارنة نتائج السنة المالية المعنية بنتائج السنوات السابقة حيث يتبين من هذه المقارنة المسار التاريخي لنشاط الوحدة سواء في الإنتاج أو المبيعات أو ألأرباح أو الموجودات. . الخ حيث تتكشف الإنحرافات البعيدة المدى ويتضح مدى تطور أو تغير نشاط الوحدة خلال فترة زمنية مناسبة قد تكون فترة النشاط الستراتيجي لها.

ب - الإنحرافات التخطيطية: ويمكن ملاحظة هذه الإنحرافات عند مقارنة النتائج الفعليـة بالمخططة والوقوف على مدى تحقق النتائج المتحققة من الموازنة التخطيطية.

جـ - الإنحرافات عن نتائج الوحدات الشبيهة: وتستحصل هذه الإنحرافات عن طريق مقارنة نتائج الوحدة المعنية بنتائج الوحدات الشبيهة سـواء كانـت في داخل الصناعة نفسها أو في الاقاليم والبلدان ألآخرى.

د - الإنحرافات المعيارية: وتظهر الإنحرافات المذكورة عند مقارنة المؤشرات الفعلية المستخلصة عن فعاليات الوحدة بالمؤشرات المعيارية التي توضع عـادةً لهـذا الغرض بالأسترشاد بالدراسـات والمقارنـات والبحـوث لكـل مفـردة مـن مفردات النشاط وفي ضوء ذلك تتحدد القيمة المعيارية التي يعـول عليهـا في المقارنة. كأن تقارن النتائج الفعلية لتكاليف المواد الأولية والعمل وألإجور والتكاليف الثابتة والمتغيرة والمبيعات وألأربـاح ...الخ مـع القـيم والنسـب المعيارية لهذه المفردات.

7- الإنحرافات حسب الدرجة:

وتقسم هذه الإنحرافات إلى نوعين- :

أ - إنحرافات موجبة: أي تلك الإنحرافات التي تكون في صـالح الوحـدة بغـض النظر عما إذا كان المتحقق الفعلي أكثر أو أقل من المسـتوى المطلـوب فعلـى سبيل المثال إذا كان المســوى المعياري المطلــوب لإنتاجيــة عناصــر الإنتـاج هـــو (1:3) فإذا حققت الوحدة المعنية مستوى معياري (1:4) تكـون قـد زادت إنتاجيتها وان الأنحراف أيجـابي وألأنجـاز الفعلـي أكثـر مـن المطلـوب وكمثال آخر إذا كان مستوى المعيب المعياري هو (2٪) فأن الوحدة تكون قد حققت انحرافاً أيجابياً إذا بلغ مستوى المعيب من الإنتـاج لـديها (1٪) وبهـذا يكون المؤشر الفعلي أقل من المطلوب.

ب - إنحرافات سالبة: وهي الإنحرافات التي تكون في غير صالح الوحدة بغض النظر عما إذا كان المتحقق الفعلي أكثر أو أقل من المستوى المطلوب فقد تحقق الوحدة نسبة إنتاج مرفوض (3٪) في حين كان المستوى المعياري المطلوب (2٪) وهذا في غير صالح الوحدة وقد تحقق الوحدة إنتاجية رأس مال قدرها (3: 1) في حـين كان المستوى المعياري المطلوب (4: 1) وهذا في غير صالح الوحدة.

8- الإنحرافات حسب مدى السيطرة عليها:

وتقسم إلى قسمين:-

أ- إنحرافات تقع ضمن سيطرة الإدارة: وهي عادةً ما تكون إنحرافات داخلية ومتغيراتها ضمن العناصر التي يمكن للإدارة التحكم فيها وتوجيهها والتأثير بها.

ب- إنحرافات خارج سيطرة الإدارة: وتكون عادةً ناتجة عن عوامل وأسباب ليس للإدارة سلطان في السيطرة عليها أو توجيهها أو التحكم بها كظهور سلعة منافسة وصدور قرارات من الحكومة لها تأثير سلبي أو أيجابي على نشاط الوحدة أو حدوث كوارث طبيعية أو نشوب حروب أقليمية أو دولية أو ازمات إقتصادية عالمية وما إلى ذلك.

هوامش الفصل الثـاني

1- **رقية يوسف مصطفى** (معايير لقياس كفاءة الأداء في إدارة حكومية) بحث مقدم لكلية الإدارة وألإقتصـاد - جامعـة بغـداد لنيـل درجـة دبلـوم عـالي في مراقبـة الحسابات/ الدراسات العليا , 1985، ص(5).

2- **ستار خليل حسن** (تقييم الأداء الصناعي وأهميته في المشاريع الصناعية) ، مجلـة النفط والتنمية ، بغداد ، حزيران 1985.

3- وأنظر كذلك: أحمد محمد موسى (إسـتخدام النسـب البسـيطة والمركبـة في تقيـيم الأداء على مستوى الوحدة الاقتصادية) مجلة التكاليف ، العـدد (3) السـنة (2) , 1973 ، ص(67).

4- **طلعت عبد الملك** (تقييم الأداء الإقتصادي) سلسلة دراسـات المعهـد القـومي للإدارة العليا ، رقم (27) ، 1966 ، ص(4).

5- **رقية يوسف مصطفى** (معايير لقياس كفاءة الأداء في إدارة حكومية) مصدر سابق ، ص(10).

6- **وجيه عبد الرسول العلي ومحمد فهمي حسـن** (حـول مفهـوم الإنتاجيـة) مجلـة البحوث الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، العـدد الثالـث ، السـنة السادسـة 1978, ص(215).

7- **من تعاريف منظمة OECD للإنتاجية** وألتي وردت في معظم ما صدر عنهـا عـن الإنتاجية.

8- **أحمد سيد مصطفى** (الكفاءة الإنتاجيـة في إدارة المستشـفيات - مفهومهـا وسـبل بلوغها) المجلة العربية للإدارة ، العدد الثالث ، 1987 ، ص(64).

9- **حسن على سلمان** (حول مفاهيم الإنتاجية الجزئية وتطبيقاتها) مجلـة البحـوث الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، العـدد (3) ، السـنة السادسـة ، 1978 ، ص(104).

10- **أحمد سيد مصطفى** (الكفاءة الإنتاجيـة في إدارة المستشـفيات - مفهومهـا وسـبل بلوغها) مصدر سابق ، ص(65).

11- **مرقص ابراهيم** (رقابة الكفاءة وتقييم الأداء للقطاع ألأشتراكي في العراق) مجلـة النفط والتنمية ، العدد(8) ، السنة (4) ، 1978 ، بغداد ، ص(9).

12- **جلال الشافعي** (المحاسبة المالية للمديرين التنفيذيين) مركز البحوث والتنمية بكلية الاقتصاد وألإدارة جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، 1982 ، ص(133).
13- **مهدي الصقر** (تقييم الأداء وسيلة لهدف) مجلة التنمية الإدارية ، المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري ، بغداد العدد (13) ، 1980 ، ص(75).
14- **محمود حسين نصر** (تقييم ألأداء) مجلة الكفاية الإنتاجية ، العدد (2,1) ، القاهرة ، 1989 ، ص(34).
15- **محمد نصر الهواري** (المراجعة الإدارية كأداة لتقييم الأداء الإداري في المنشآت التجارية والصناعية) مجلة التكاليف ، القاهرة ، العدد (3) ، 1973 ، ص(29).
16- **مشروع قانون تقرير الأداء العام**. ديوان الرقابة المالية - العراق ، بغداد ، أيار 1984.
17- **أحمد محمد موسى** (تقييم الأداء الإقتصادي في قطاع ألأعمال والخدمات) دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1969 ، ص(676).
18- لقد زاد ألأهتمام بمؤشرات تقويم الأداء المقترحة من قبل الباحثين والمختصين فقد اقترح (سبنسر فوكر) على سبيل المثال (429) مقياساً في المجالات المختلفة لعمل الوحدة الاقتصادية لمزيد من التفاصيل راجع: **المنظمة العربية للتنمية الصناعية:** مؤشرات تقييم الأداء في المنشآت الصناعية ، مجلة التكاليف ، العدد (3,2) , 1972، ص(445).
19- **كاظم شبر وأكرم الطويل** (واقع وآفاق تقييم الأداء في العراق) مجلة تنمية الرافدين، العدد (17) ، 1986 ، ص(338).
20- **كاظم شبر وأكرم الطويل** ، المصدر السابق ، ص(355).
21- **مرقص ابراهيم** (رقابة الكفاءة وتقييم أداء القطاع ألأشتراكي في العراق) ، مصدر سابق ، ص(12- 13).
22- **أسعد حسن الحداد** (تقييم كفاءة الأداء للمنشأة العامة للخياطة) بحث مقدم لأكمال متطلبات دراسة الدبلوم العالي في مراقبة الحسابات جامعة بغداد - كلية الإدارة وألإقتصاد - 1984 ، ص(10).

23- أنظر كذلك: مشروع قانون الأداء العام ، مصدر سابق ، المادة (9).

24- **أنور قصيرة وجورج يوسف حلبي وحيدر اسماعيل لعيبي** (ألإدارة وألإقتصاد الهندسي) مصدر سابق ، ص(276).

25- **أحمد محمد موسى** (تقييم الأداء الإقتصادي لقطاع ألأعمال والخدمات) مصدر سابق، ص(678).

26- **أحمد محمد موسى** (إستخدام النسب البسيطة والمركبة في تقييم الأداء على مستوى الوحدة الاقتصادية) مصدر سابق ، ص(68).

27- **رقية يوسف مصطفى** (معايير لقياس كفاءة الأداء في إدارة حكومية) مصدر سابق ، ص(18).

28- **أحمد محمد موسى** (إستخدام النسب البسيطة والمركبة في تقييم الأداء على مستوى الوحدة الاقتصادية) مصدر سابق ، ص(68).

29- **مشروع قانون الأداء العام** ، مصدر سابق ، المادة (7).

30- **نجيب انطوان سامونا ومحمد عبد الوهاب العزاوي** (المحاسبة الإدارية - التخطيط والرقابة) بغداد ، 1979 ، ص(181- 222).

الفصل الثالث

معايير تقويم الأداء
مفهومها وأنواعها
وآلية إستخدامها

3-1 المقدمة

تتطلب عملية تقويم الأداء توفر مجموعة من المعايير لغرض حساب مستوى الأداء الذي حققته الوحدة، والوقوف على مستوى تطور أي جانب من جوانب نشاطها. ومن هنا جاء ألأهتمام بدراسة هذه المعايير وتحليلها وتصنيفها حسب الفعاليات المختلفة وأجراء التطبيقات العملية عليها لمعرفة مدى قوتها القياسية ومدى قدرتها في تحديد مستويات ألأنجاز في الوحدة خلال فترة زمنية معينة ومقارنة ذلك مع ما أنجز في السنوات السابقة في الوحدة نفسها ومع ما أنجزته الوحدات الإقتصادية المشابهة، أي الكشف عن قدرة المعايير على رسم صورة الوحدة في الوقت الحاضر جلية واضحة تمهيداً لتحليل ألإنحرافات التي حدثت والجهود المبذولة لتصحيحها ومن ثم السعي الحثيث على رسم صورة المستقبل ألأفضل لها ووضع الخطط والبرامج التي تؤدي لبلوغ ذلك.

إن وضع المعايير التي تخص تقويم أية وحدة إقتصادية يخضع لإعتبارات عديدة كما إن ألأخذ بهذا المعيار أو ذاك يخضع لأسبقيات قد تختلف مع تبدل ظروف الإنتاج وتعاقب الوقت وتغير التكنولوجيا وتبدل حالة السوق وغير ذلك. لهذا وجدنا من المناسب بعد شرح مفاهيم هذه المعايير التطرق إلى تلك الإعتبارات التي تبنى عليها والمحددات التي تقيد من إستخدامها والمجالات التي تطبق فيها ومن ثم ننتقل إلى إستعراض أنواع المعايير المذكورة وإسلوب إختيار ما يناسب منها لقياس كفاءة أداء الوحدة الإقتصادية والصعوبات التي تعترض ذلك واخيراً نتحول إلى شرح آلية إستخدام تلك المعايير في تقويم أداء الوحدة.

3-2 مفهوم المعيار

يعرف المعيار كمفهوم عام كونه أية وسيلة للقياس يمكن الأستعانة بها في إتخاذ قرار حكم موضوعي على حالة معينة. وقد يأخذ هذا المعيار أشكالاً مختلفة فقد يكون قاعدة قانونية أو إقتصادية أو إجتماعية أو سياسية وقد يكون عبارة أو جملة قياسية أو قاعدة رياضية تأخذ شكل نسب ومعادلات تغذى بمعلومات إحصائية من واقع المشروع والشركة والوحدة الإقتصادية. وعادةً ما يركن المحللون والمقيمون لنشاط هذه الجهات إلى المعايير الرياضية الرقمية لأنها أكثر دقة في التعبير عن واقع الظاهرة أو الحالة المدروسة.

ان معظم هذه المعايير تعتمد على القواعد المحاسبية والإقتصادية والتقنية، كما أن المعلومات التي تحتويها السجلات الحسابية والوثائق الإقتصادية والأدلة الهندسية تقدم أفضل المؤشرات التي تساعد مقـومي الأداء في حسـاب المعـايير المعتمـدة مـن تقـويم مشروع معين أو وحدة إقتصـادية فالميزانيـة العموميـة والكشـوفات الماليـة التحليليـة وحساب الإنتـاج والأربـاح والخسـائر والمعلومـات الإقتصـادية كـالعرض والطلـب والإنتاج والقيمة المضافة وتكنولوجيا الإنتـاج والمعـاملات الفنيـة تلعـب دوراً مهمـاً كمقاييس وكقاعدة معلوماتية في حسابات تقويم الأداء.

كما إن هذه المعايير يمكـن ان تبنـى علـى أسـس ماديـة كعـدد وحـدات الإنتـاج المستخرجة أو على أسس قيمية كقيمة الإنتاج محسوبة بعملة معينة (عـادةً مـا تكـون العملة الوطنية) والقيمة المضافة والإجور المدفوعة وغيرها كما يمكن أن تكون رقميـة كوحدات ساعات العمل وعدد التوقفات والعطـلات وعـدد مـرات الصـيانة وعـدد مرات ملأ المخازن وما إلى ذلك. وقد تكون هذه المعايير نوعية في الحالات التي يصعب وصفها بالأرقام وذلك عن طريق وضع أهداف سلوكية ينبغي على الوحدة تحقيقها في جانب من جوانب نشاطها كرضا العاملين واتجاهات العملاء والموردين ووجهـة نظـر المجتمع في الوحدة الإقتصادية(1) كما ان هناك بعض المعايير الـتي تضـطر الوحـدة إلى وصفها حيث لا تتوفر عنهـا المعلومـات والبيانـات اللازمـة لقياسـها كالأثـار البيئيـة للوحدة.

3-3 الإعتبارات التي تستند عليها عملية إعداد المعايير

ان إعداد معايير صحيحة ومفيدة في عملية تقويم الأداء تتطلب مراعـاة مجموعـة من الإعتبارات التي بدونها قد يفقد المعيار فاعليته في التقويم أوحتـى صـلاحيته، لأن إعطاء حكم بشأن نشاط معين من أنشطة الوحدة الإقتصادية يستلزم إستخدام وسـيلة قياس معبرة تعبيراً عملياً عن طبيعة هذا النشاط والظروف المحيطة به، ولهذا فقد اعطى المشتغلون بتقويم الأداء أهمية لتلك الإعتبارات التي يجب الأنتباه اليها عند إعداد هذه المعايير ونذكر منها ما يأتي:-

1- أهـداف الوحـدة الإقتصـادية :بمـا ان أهـداف الوحـدة تعكـس الاتجاهـات الأساسية لنشاطها لهذا ينبغي التأكيد عليها عنـد وضـع المعـايير، كمـا يـتعين

الوقوف على آثار الأهداف الإقتصادية وألأجتماعية للدولة على واقع الوحدة الإنتاجي والتسويقي والكلفوي وغيرها من الأنشطة وصياغة المعايير أو تكييفها بما يستوعب هذه الأثار.

2- الاتجاه الإنتاجي العام للوحدة خلال فترة زمنية معينة : حيث يستفاد منه في عملية إستخراج المعيار وموائمته مع الاتجاه المذكور مع ملاحظة ما تتطلبه أجراءات التحديث في تكنولوجيا الإنتاج في جانب من جوانب نشاط الوحدة أو التغيرات في اساليب العمل، كإستخدام أيدي عاملة ماهرة أو ادخال تنظيم اداري جديد في التسويق أو التمويل وما إلى ذلك[2].

3- ظروف الأداء الاعتيادية للوحدة التي تعبر عن واقع العمل الحقيقي،فليس من المعقول ان يوضع المعيار بافتراض عمل المكائن دون عطلات ووجود عمال مهرة كما ينبغي وعدم وجود تلف في الإنتاج وتوفر التمويل الكافي للوحدة وملائمة ألأحوال الإقتصادية لتسويق الإنتاج ان مثل هذه الفرضيات تقود عادةً إلى صياغة معايير غير واقعية يصعب على الوحدة تحقيقها مما يجعلها غير قابلة للتطبيق العملي.

4- ان يحضى المعيار بقبول من قبل المسؤولين والمعنيين بالتقويم كي يخلق الحماس لديهم والجدية خلال العمل به لأن عدم الرضا عن معيار معين يؤدي إلى اختلاق شتى الذرائع من اجل مقاومته ومن ثم افشاله في حين يحدث العكس إذا كان العاملون راضين عن ذلك المعيار فأنهم يبذلون قصارى جهودهم من اجل بلوغه خاصة إذا استطاعت الإدارة تنفيذ نظام حوافز فعال وأيجابي لمن يحقق ذلك.

5- ان يوضع أكثر من معيار لقياس كفاءة نشاط معين وعدم الاكتفاء بمعيار واحد قد يعجز عن إعطاء تصور متكامل عن إنتاجية هذا النشاط في حين يمكن الأحاطة بهذه الإنتاجية إذا تم تناولها من مختلف جوانبها وليس من جانب دون سواه.

6- ان يتسم المعيار بالوضوح والبساطة والأبتعاد عن المعايير المعقدة التي يصعب التعامل معها مما يفقد المعيار أهميته التطبيقية بالرغم من رصانة تركيبه النظري.

4-3 محددات إستخدام المعايير

على الرغم من الجهود التي تبذل لوضع معايير عملية وفعالة تنسجم مع واقع وطبيعة نشاط الوحدة الإقتصادية إلا إن هناك بعض المحددات التي قد تضعف من قدرة هذه المعايير القياسية لنشاط الوحدة وألتي يتعين الأنتباه اليها بحذر شديد كي لا تقود الباحث والمقيم إلى نتائج خاطئة إذا ما وثق بتلك المدرجة على قائمته ومن هذه المحددات ما يأتي:-

1- إختلاف الظروف خلال فترة المقارنة فبالرغم من متانة المعيار وصحة العمليات الحسابية المستخرجة إلا إن إختلاف الظروف بين السنة الحالية والسنة السابقة يجعل النتائج غير مفيدة لا بل مضللة للمقيم .كذلك إختلاف الظروف بين فترة وضع التقديرات في الموازنة التخطيطية وتاريخ تنفيذها[3].

2- إختلاف في التعاريف المحاسبية لدى الوحدة الإقتصادية عند انتقالها من نظام محاسبي لآخر مما ينجم عنه إختلاف في النتائج بين النظام المحاسبي السابق والنظام الحالي أو بين نظام الوحدة المحاسبي وانظمة الوحدات الآخرى التي تقارن بها نتائج الوحدة إضافة إلى ان هذه الإختلافات قد تحدث تغيراً في الهيكل المفاهيمي للمعايير المستخدمة.

3- التغير في أسعار المنتجات ومستلزمات الإنتاج وتكاليف التعبئة والنقل والتسويق وألإجور والرواتب وغيرها بين سنة ألأساس وسنة المقارنة فتظهر النتائج رغم سلامة المعايير المستخدمة غير معبرة عن اتجاهات نشاط الوحدة الحقيقي. وعادةً ما تعالج هذه الظاهرة بتناول هذه المتغيرات مادياً وليس قيمياً كي تكون قدرة المعيار المستخرجة من واقع البيانات المادية معبرة عن صورة النشاط كما هي بعيداً عن تأثير ألأسعار عليها[4].

4- وجود عوامل ومؤثرات معنوية سبق التطرق اليها لا يمكن قياسها[5] ولكنها تلعب دوراً إلى جانب العوامل التي تؤشرها المعايير في تحديد مستوى كفاءة أداء الوحدة الإقتصادية مما يجعل المعايير المعتمدة غير كافية احياناً لإعطاء نتائج نهائية عن وضع الوحدة إذا أهملت العوامل المعنوية أعلاه.

5- عدم وجود ملاكات وإدارات مؤهلة تستطيع التعامل بكفاءة مع المعايير وتطبيقاتها وربط بعضها بالبعض ألآخر وكل ما تقتضيه متطلبات عملية تقويم

أداء الوحدة التي تشمل جميع فعالياتها وأنشطتها بشكل دقيق ومترابط.

6- عدم قدرة الإدارة العليا في الوحدة الإقتصادية على فهم مدلولات المعايير وتفسير النتائج المستخلصة منها وعدم أمكانيتها في إختيار تلك المعايير من ضمن القائمة المعروضة عليها التي تتمتع بقوة التعبير عن الحالة المراد قياسها وتقويمها.

7- عدم توفر الخبرات والوسائل المحاسبية المتطورة التي بمقدورها إستخراج البيانات الحسابية في الوحدة بصورة دقيقة ومضبوطة مثل تقييم المخزون وحساب اندثارات الموجودات الثابتة وتقييم الموجودات المصنعة من قبل الوحدة وكيفية توزيع كلفة الإنتاج على المراكز الكلفوية المختلفة وتقييم نتائج النشاط بألأسعار الثابتة وغير ذلك. أن أي ضعف في إسلوب إستخراج تلك المؤشرات يعرض عملية التقويم ألأدائي إلى نتائج وأستنتاجات غير صحيحة.

8- عدم كفاية معيار واحد في إعطاء حكم على مدى نجاح الوحدة أو نشاط من أنشطتها بل يقتضي التقويم السليم للأداء التوسع الرأسي والأفقي في التحليل وإستخدام أكثر من معيار لتكوين الحكم الصحيح عن الفعالية التي يراد قياس أدائها [6].

5-3 مجالات إستخدام المعايير

تستخدم المعايير في المجالات المختلفة للعملية ألأدائية للوحدة الإقتصادية، وبالرغم من تباين هذه لمجالات من حيث ألأهمية النسبية لدورها في العملية الإنتاجية أو من حيث أهميتها في تطور الوحدة وتقدمها إلا إن كل معيار أو مجموعة من المعايير تؤشر تقويماً لجانب معين من أداء الوحدة وتقوم مجتمعة تقويماً شاملاً لهذا الأداء إضافة إلى ذلك فأن المعايير المذكورة تستخدم في مجالات اخرى كالتخطيط ورسم السياسات وغيرها ومن المجالات التي تستخدم فيها معايير قياس الأداء نذكر بأيجاز ما يأتي:-

1. **التكاليف :** وذلك لقياس التكاليف الفعلية مقارنة بالتكاليف المخططة أو بالتكاليف المعيارية أو بالتكاليف للسنوات السابقة أو بمثيلاتها في الوحدات الإقتصادية المشابهة المحلية والأقليمية، مما يضع أمام الإدارة تقارير واضحة عن ألإنحرافات الموجودة لأجل تصحيحها كما يضع النتائج ألأيجابية لأجل تعزيزها وتدعيمها والتوسع بها [7].
2. **الإنتاج :** حيث تستخدم المعايير لقياس كمية الإنتاج مقارنة بكلفة عوامل الإنتاج

كالعمل والمواد والمكائن والآلات ورأس المال سواء كانت مجتمعة أو بواحد منها على انفراد كما يقارن الإنتاج الفعلي بألإنتاج المخطط أو الإنتاج بالطاقة المتاحة أو التصميمية أو بالسنوات السابقة وما إلى ذلك.

3. **القوى العاملة :** وتستخدم المعايير للتعرف على إنتاجية العامل الواحد أو إنتاجية ألأجر وتطور هذه الإنتاجية مع مرور الزمن ومدى تأثير الاصابات وألأجازات والغيابات والأنقطاعات والنزاعات العمالية على الإنتاجية المذكورة.
4. **دراسة الجدوى الإقتصادية :** تقدم المعايير كشفاً إقتصادياً كاملاً عن وضع الوحدة الإقتصادية ولهذا فأن المعنيين بشؤون دراسة الجدوى الإقتصادية يوظفون النتائج التي تقدمها هذه المعايير في الدراسات الفنية والإقتصادية للمشاريع الجديدة أو أجراء توسعات على المشاريع القائمة.
5. **المركز المالي للوحدة الإقتصادية :** تعتبر المعايير من أفضل الوسائل التي تكشف الوضع المالي للوحدة الإقتصادية حيث تبين كفاءتها في إستخدام رأس المال والموجودات الثابتة والموجودات المتداولة ونسبة السيولة والسيولة السريعة ومدى الإستفادة من التسهيلات ألأئتمانية والقروض التي تحصل عليها الوحدة ومعدل كلفة التمويل وتحليل ألأرباح وطريقة توزيعها والاحتياطيات التي بنتها الوحدة لمواجهة حالات الطوارىء والظروف غير الاعتيادية وما إلى ذلك.
6. **الموازنات التخطيطية :** توفر معايير الأداء مؤشرات مهمة تساعد على وضع الموازنة التخطيطية للوحدة الإقتصادية حيث يكون بأستطاعتها رسم الخطط والسياسات الإنتاجية وألأجرية والسعرية والتسويقية والمخزنية. .الخ، في ضوء مسار المؤشرات المذكورة والنتائج التقويمية التي تعطيها.
7. **ألإدارة :** تبين معايير تقويم أداء الوحدة الإقتصادية مدى كفاءة الإدارة في أداء مسؤولياتها كنجاحها في تنفيذ موازنتها التخطيطية وحسن إدارة الأموال المستثمرة فيها بشكل كفوء ومجدي .
8. **الربحية الاجتماعية (الوطنية) :** يمكن من خلال إستعراض المعايير التي إستخدمت لتقويم الوحدة الإقتصادية الوقوف على الأهداف الاجتماعية للوحدة وألتي تسمى بالربحية الاجتماعية كتحسين البيئة أو تجهيز سلع أساسية للمستهلك أو توفير عملات أجنبية أو تطوير البنية الإقتصادية والمعاشية في منطقة أقليمية معينة من الدولة أو المساهمة في رفع المستوى الصحي أو الثقافي أو لحضاري للانسان في البلاد. ..الخ أم ان الوحدة الإقتصادية كانت تسعى فقط لتحقيق مستقبلها الذاتي

وتطوير إمكانياتها دون الألتفات إلى المتطلبات الاجتماعية والإقتصادية العامة للمجتمع[8].

6-3 أنواع المعايير

تستخدم في تقويم أداء الوحدات الإقتصادية إعداد كثيرة من المعايير والنسب ومرد ذلك تباين أنشطة هذه الوحدات وتعدد منتجاتها وتنوع فعالياتها سواء كان ذلك على مستوى النشاط أو على مستوى الوحدة نفسها وعلى هذا ألأساس فقد افردت أنواع من هذه المعايير ونسب لكل نشاط أو فعالية وصارت كل مجموعة منها تعالج جانباً تقويمياً معيناً من جوانب تقويم الأداء ونستعرض بأيجاز ألأنواع الرئيسية للمعايير وكما يأتي:-

1- **المعايير الكلية والمعايير الجزئية :** حيث تختص المعايير الكلية في بحث العلاقة بين المخرجات وبين جميع عناصر الإنتاج التي إستخدمت في الحصول عليها أما المعايير الجزئية فتهتم بالعلاقة بين المخرجات وبين كل عنصر على إنفراد من عناصر الإنتاج كالعمل أو المواد أو رأس المال...الخ[9].

2- **المعايير الإجمالية والمعايير الصافية :** حيث تأخذ المعايير الإجمالية بالقيم الإجمالية للمتغيرات الإنتاجية والمالية والإقتصادية في الوحدة في حين تهتم المعايير الصافية بالقيم الصافية فتأخذ ألأولى مثلاً بإجمالي المبيعات أما الثانية فتأخذ بصافي المبيعات أي بعد طرح الخصومات والسماحات والمرتجعات وأجور النقل[10]... الخ. أو بالقيمة المضافة بدلاً من الإنتاج الإجمالي.

3- **المعايير القيمية والمعايير المادية** : ويبدو واضحاً بأن المعايير القيمية تستخدم قيمة المتغيرات مقاسة بعملة معينة وفي المعتاد العملة الوطنية في حساباتها أما المعايير المادية فأنها تستخدم كمية المتغيرات كأن تكون جرار زراعي أو طن سمنت أو متر قماش أو لتر زيوت أو ساعة عمل. .الخ.

4- **المعايير الكمية والمعايير الوصفية :** فتستخدم المعايير الكمية البيانات والمعلومات وألأرقام في قياس حجم النشاط وتناسبه مع الأنشطة ألآخرى أما المعايير الوصفية فأنها تعتمد الوصف والقياسات الإعتبارية بسبب صعوبة قياس الحالة موضوع البحث كصعوبة قياس رضا العمال أو العلاقة الأنسانية بين الرؤوساء والمرؤوسين وغيرها من الحالات السلوكية[11].

5- **المعايير الاعتيادية والمعايير القياسية :** حيث تبنى المعايير الأعتيادية على واقع

المؤشرات في الوحدة الإقتصادية في حين تبنى المعايير القياسية على مجموعة من المؤشرات منها واقع المؤشرات في الوحدة والوحدات ألآخرى المشابهة وغيرها من المؤشرات وتشكل المعايير القياسية أساساً للمقارنة والتقويم.

6- **المعايير المالية والمحاسبية والمعايير الإقتصادية :** وتعتمد المعايير المالية والمحاسبية المؤشرات المستقاة من سجلات الشركة المالية والمحاسبية كألأرباح والأيرادات والنفقات والموجودات والمطلوبات والمبيعات ...الخ لغرض تحديد العلاقة بين هذه المؤشرات والوقوف على كفاءة الإدارة في حسن تدبير الأموال وتوظيفها في تحقيق أهداف الوحدة [12] .أما المعايير الإقتصادية فتعنى بمفهوم العمل كعامل أساسي وحاسم في العملية الإنتاجية أما العناصر ألآخرى فتحول إلى قيمة عمل مادية وذلك عن طريق قسمة قيمة المخرجات أو المدخلات على متوسط ألإجور السنوية للعاملين وبعبارة اخرى فأن المعايير الإقتصادية تأخذ بالعمل الحي والعمل المتجسد من المعدات والمكائن والمواد ألأولية ورأس المال وغيرها من عناصر الإنتاج ألآخرى عند قياس مساهمة عناصر الإنتاج في العملية الإنتاجية[13].

7- **المعايير الجارية والمعايير التاريخية :** وتستند المعايير الجارية على البيانات والمعلومات وألأحصاءات المتعلقة بنشاط الوحدة في السنة الجارية (سنة التقويم) أما المعايير التاريخية فتستند على البيانات والمعلومات وألأحصاءات عن نشاط الوحدة في السنوات السابقة ولأية فترة ماضية يراها المقومون للنشاط أو واضعو المعايير مناسبة في ضوء طبيعة نشاط الوحدة والظروف التي تحيط بها[14].

8- **المعايير الموضوعية والمعايير التخمينية :** حيث تعبر المعايير الموضوعية عن حقيقة النشاط بالأستناد إلى جميع ماتوفر من معلومات عنه. أما المعايير التخمينية فتعتمد على التقدير الشخصي والخبرات المتراكمة لدى المحاسبين والمحللين والمدراء والباحثين وخاصة في تلك الأنشطة التي يصعب أو يتعذر فيها الحصول على المعلومات والبيانات عنها.

9- **المعايير الفنية النظرية والمعايير الفنية الممكنة :** حيث تستند المعايير الفنية النظرية على المعلومات المستلة من تكنولوجيا المكائن والآلات والمعدات كالطاقة التصميمية والطاقة القصوى كأن يقال ان الطاقة التصميمية للمعمل (س) هي إنتاج (250) الف طن سمنت سنوياً ويستخدم مواد أولية محددة بألأوزان والاحجام ويعمل في تشغيله عدد معين من العمال والمشرفين وألإداريين ...الخ وتؤخذ من المعلومات ذات الصلة بتصميم مكائن المعمل وقدراتها الإنتاجية. أما

المعايير الفنية الممكنة فهي التي تعتمد على المعايير النظرية ولكن بعد ألأخذ بعين الإعتبار كل ما من شأنه تعطيل جزء من القدرات التصميمية لوسائل الإنتاج. وعلى هذا الأساس فأن المعايير الممكنة تأخذ بالبيانات والمعلومات المستقاة من الطاقة المتاحة والطاقة الفعلية والطاقة المخططة[15].

10- **المعايير الذاتية والمعايير الاجتماعية :** فالمعايير الذاتية تعبر عن مدى تحقيق الوحدة للأهداف الخاصة بها، على إعتبارها وحدة إقتصادية تسعى لتحقيق الربح (أقصى ألأرباح) أما المعايير الاجتماعية فأنها تنصب على قياس مدى تحقيق الوحدة للأهداف التي يريدها المجتمع بعيداً عن المصالح الذاتية لها. كتقليص البطالة أو توفير سلعة معينة بأسعار مخفضة أو المساهمة في رفع المستوى المعاشي لمنطقة جغرافية معينة وما شابه.

7-3 إختيار المعايير المناسبة لقياس الأداء في الوحدة الإقتصادية

ذكرنا سابقاً بأن المعايير المستخدمة في تقويم أداء النشاط ألإقتصادي كثيرة ومتنوعة إلى الدرجة التي تضع مقوم الأداء أمام خيارات عديدة لأنتقاء المعايير الأكثر تلاؤماً مع طبيعة وظروف نشاط الوحدة موضوع الدراسة، ومن ألأسس التي تساعد على إختيار المعايير المناسبة ما يأتي:-

1- وضوحها وبساطتها وسهولة تطبيقها.
2- قوة تعبيرها عن الحالة المراد قياسها وقدرتها على تقديم تصور عن ألإنحرافات وألأخطاء الموجودة.
3- احتواء مكوناتها على العناصر المؤثرة في نشاط الوحدة كالقيمة المضافة والموجودات والمبيعات والقوة العاملة. ..الخ.
4- سهولة التعرف على أسباب التغيرات التي تحدث فيها ومدى علاقة ذلك بالمعايير الأخرى.
5- شمولها لكل أنشطة الوحدة وعدم إقتصارها على جانب أو جوانب محددة منه كألإنتاج والتسويق والتشغيل والتمويل وغيرها[16].
6- ملائمتها لقياس نشاط الوحدة فما يصلح لقياس كفاءة صناعة الأسمنت قد لا يصلح بعضه لقياس أداء صناعة الأقمشة أو تربية الدواجن.
7- توفر البيانات والمعلومات الأحصائية اللازمة لحساباتها اذ بدون ذلك لا يمكن عملياً الإستفادة من المعايير حتى ولو كان إختيارها سليماً [17].
8- توفر مستوى مناسب من الوعي لدى العاملين بأهمية المعيار ودوره في تقويم أداء

شركتهم وانعكاس ذلك أيجابياً على نشاطهم من خلال ارتباطه بنظام حوافز مجزي لهم ودوره في تطوير وتقدم عمل المنشأة[18].

8-3 المشاكل والصعوبات التي تواجه إختيار المعايير المناسبة لتقويم الأداء وسبل معالجتها

تواجه المعنيين بعمليات تقويم الأداء مصاعب عديدة تمنعهم من التوصل إلى تقويم دقيق وموضوعي لنشاط الوحدة الإقتصادية، وهذا ما يلجئهم إلى إستخدام معايير اضافية أو معايير متقاطعة أو ربما معايير تقديرية ووصفية بهدف إستكمال جوانب التقويم الناقصة ومن جملة المشاكل والصعوبات المذكورة ما يأتي:-

1- **تعدد المنتجات** : بسبب تنوع الإنتاج وخاصة الصناعي منه وتعدد مواصفاته وتكاليفه وخصائصه فمشروع صناعة الثلاجات مثلاً يقوم بإنتاج أنواع مختلفة الحجم من الثلاجات كالحجم (12) قدم والحجم (16) قدم والحجم (18) قدم. .الخ، مما يصعب أيجاد وحدة قياس كمية موحدة بالنسبة لها وهكذا بدوره يؤدي إلى مصاعب في قياس إنتاجية الوحدة الإقتصادية المعنية على مستوى نشاطها الكلي [19].

وقد وضع المختصون في موضوع الإنتاجية حلولاً لهذه المعضلة وذلك بأيجاد معاملات تكافؤ [20] بين كل منتج من منتجات الوحدة الثانوية والمنتج الأساسي، فإذا كان المشروع في مثالنا أعلاه ينتج حجوماً مختلفة من الثلاجات وكان منتجه الرئيسي ثلاجة حجم (18) قدم فأن معاملات التكافؤ تستخرج عادةً بإستخراج أرقام قياسية للمنتجات الثلاثة كمرحلة أولى بالأستناد إلى تكاليف الإنتاج وقد وجد بأن تكاليف العاملين هي الأفضل من بين أنواع التكاليف التي يمكن الركون اليها في حساب ألأرقام القياسية المذكورة ولنأخذ مثالاً على ذلك.

إذا كان حجم الإنتاج من ألأنواع الثلاثة للثلاجات هو (45) ثلاجة من المنتج (12) قدم مكعب و (150) ثلاجة من المنتج (16) قدم مكعب و (900) ثلاجة من المنتج (18) قدم مكعب وكان نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف العاملين النمطية هو (2,4,3) وحدات نقدية وان نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف العاملين الفعلية هو (3.1، 3.8، 2.2) على التوالي والجدول رقم (1) يوضح كيفية حساب الرقم القياسي للكلفة استناداً إلى المنتج الرئيسي (18) قدم والكفاءة الإنتاجية المستخرجة بعد تعديل الإنتاج بموجب معاملات التكافؤ:

جدول رقم (1)
تعديل حجم الإنتاج بموجب معاملات التكافؤ

ت	الفقـــــرة	الثلاجة نوع 12 قدم3 (1)	الثلاجة نوع 16 قدم3 (2)	الثلاجة نوع 18 قدم3 (*) (3)	مجموع الإنتاج (4)
1	حجم الإنتاج (ثلاجة)	45	150	900	1095
2	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف العاملين النمطية	3	4	2	--
3	الرقم القياس لنصيب الوحدة المنتجة من تكاليف العاملين النمطية بإعتبار المنتج (18 قدم3) هو الأساس	1.5	2	1	--
4	حجم الإنتاج بعد التعديل (حجم الإنتاج المعني × الرقم القياسي المقابل)	67.5	300	900	1267.5

(*) المنتج الأساس

والآن يمكن حساب الكفاءة الإنتاجية لإجمالي الإنتاج على أساس أن نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف العاملين الفعلية هي (2,2) وكما مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم(2)

الكفاءة الإنتاجية لمعمل إنتاج الثلاجات

حجم الإنتاج بعد التعديل (1)	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف العاملين في المنتج الأساس		إجمالي تكلفة العاملين		الإنتاجية
	نمطي (2)	فعلي (3)	نمطي 2×1 (4)	فعلي 3×1 (5)	5 ÷4 (6)
1267.5	2	2.2	2535	2788.5	٪91

ومن الجدول يظهر ان إستخدام معاملات التكافؤ قد يسر إستخراج قياس إنتاجية هذا المشروع على الرغم من تنوع منتجاته وتباينها.

2- **تعدد مراحل الإنتاج في المشروع الصناعي** : حيث أصبح الإنتاج لا يقتصر على الإنتاج الرئيسي بل يمتد إلى منتجات شبه نهائية التي تشكل في بعض الأحيان حجماً مهماً من الإنتاج الكلي للمشروع وان عدم أدخال الإنتاج شبه النهائي في عمليات تقويم الأداء يفضى إلى نتائج تقويم ناقصة لا تعبر عن النشاط الحقيقي للوحدة وحتى لو أخذت المنتجات شبه النهائية بالإعتبار فأن معاملة المنتجات النهائية وشبه النهائية ينبغي أن يكون وفق حسابات ومقاييس مختلفة (21).

3- **تعدد فئات القوى العاملة التي تساهم في العملية الإنتاجية** : فهناك العمال المباشرين والعمال غير المباشرين وهناك العمال المساندين والعمال المهرة وغير المهرة كما إن هناك ألإداريين والموظفين. كما يقسم العمال الذين يساهمون في الإنتاج مباشرة عادةً إلى مشرفين وعمال مخازن وعمال منأولة ونقل وعمال تراكيب وعمال صيانة وتصليحات. .الخ. كما ان الموظفين ألإداريين يقسمون إلى موظفين قياديين ومساعدين وموظفين تسويق ومشتريات وموظفي متابعة ومحاسبين وغيرهم.

وتنشأ الصعوبة عند أجراء التقويم في أي من فئات القوى العاملة يتعين إختيارها لقياس الإنتاجية، وهذا ما حمل المقومين على وضع مواصفات وتعاريف واضحة ودقيقة لفئات العمل المختلفة تساعدهم على إعطاء أوزان مناسبة لكل فئة بقدر مساهمتها في العملية الإنتاجية ومن ثم صياغة هيكلية المقياس الأكثر تعبيراً عن دور كل فئة في خلق الإنتاج(22).

4- **مشكلة إختيار الوحدة الزمنية المناسبة لقياس العمل** : وتتلخص هذه المشكلة

بوجود بدائل عدة لقياس العمل هي : عامل/ ساعة، عامل/ يوم، عامل/ شهر، عامل/ سنة وغير ذلك وان إختلاف الفترة الزمنية التي ينسب اليها العامل لها ما يبررها فساعات العمل تعني الساعات الفعلية من العمل التي مضاها العامل في الإنتاج في حين لا تعني أيام العمل إلا تواجد العامل في مكان الإنتاج دون النظر إلى مدى الأداء الذي قدمه فقد يتواصل أحد العمال مع عمله طول اليوم بكل جدية وهناك عامل آخر يعمل بتقطع ولم يكن جهده بالمستوى المطلوب ولكن الأثنين أمضيا يوماً واحداً من العمل وفق هذا المقياس. أما مقياس العامل منسوباً إلى شهر أو فصل أو سنة فلا يعني سوى عدد العمال الذين تضمهم قوائم ألإجور والرواتب دون النظر إلى دوامهم وحضورهم وأدائهم.لهذا كله هناك ميل للأخذ بمقياس (عامل / ساعة) لأنه أكثر دقة وواقعية مع عدم إهمال المقاييس ألآخرى [23].

5- **مشكلة جمع ازمنة العمل لكل فئة من القوى العاملة :** نظراً لإختلاف فئات العمل من حيث المهارة ودرجة التعليم والعمر والجنس وغيرها فأن ساعات عمل فئة معينة تختلف من حيث الإنتاجية والأداء عن نفس الساعات في الفئة ألآخرى فثمان ساعات عمل يؤديها العامل خلف ماكنة الخياطة تختلف من حيث الإنتاجية عن الثمان ساعات التي يؤديها عامل التنظيف في قاعة مكائن الخياطة وعليه ليس من الصحيح أن يعامل هذان الوقتان بنفس المعاملة عند حساب الإنتاجية، وقد لجأ المعنيون بموضوع قياس الأداء إلى بعض الحلول لهذه المشكلة فقام البعض بترجيح هذه الأوقات بألإجور والرواتب المدفوعة لكل فئة أو ترجيحها بمتوسط المؤهلات، وأتجه البعض ألآخر إلى إهمال هذه الإختلافات لكونها تدخل ضمن إطار العوامل المؤثرة على الإنتاجية ويتم معالجتها ضمن ذلك الإطار.

6- **صعوبة التعبير الكمي عن الناتج :** وتتلخص هذه المشكلة في كون بعض المنتجات ليست متماثلة أو متجانسة كي يصار إلى تطبيق وحدة قياس كمية عليها كالمتر أو اللتر أو الطن ولهذا يصعب تطبيق معايير الإنتاجية الكمية على القطاعات والأنشطة التي يسود فيها هذا النمط من المنتجات المتنوعة وإقتصارها على صناعات معينة كصناعة الاسمدة (طن) والمشروبات (لتر) والأقمشة (متر) وغيرها. وقد يتطلب ألأمر حساب الكفاءة الإنتاجية لكل منتج على حدة إذا إقتضت الضرورة الحساب الكمي للإنتاجية في تلك الوحدة[24].

7- **صعوبة حساب مساهمة كل من عنصر من عناصر الإنتاج في الإنتاج :** وتكمن

هذه الصعوبة في تداخل عناصر الإنتاج أثناء العملية الإنتاجية في كثير من المنتجات بحيث يصعب حساب مساهمة كل منهما في المخرجات ومن ذلك تداخل الموارد البشرية مع الآلات والخامات والأموال في مزيج يصعب فصله وقد لجأ البعض لمعالجة هذه الصعوبة إلى إعتماد أوزان ونسب تستند على مؤشرات كثيرة لتقدير مساهمة كل عنصر من عناصر الإنتاج في العملية الإنتاجية في الحالات التي تقتضي فصل مساهمة كل عنصر على حدة في الإنتاج[25].

8- **إعتماد مفاهيم الإنتاجية الجزئية لقياس الأداء:** كألأخذ بمعيار الربحية بمفرده لحساب الأداء وحيث ان مثل هذا المعيار يخضع لكثير من المتغيرات كتقلبات ألأسعار في السوق والمنافسة وتبدل خدمات عوامل الإنتاج فتبدو الوحدة الإقتصادية التي تحتكر السوق وتحقق أرباحاً كفوءة ولكنها قد لا تكون كذلك في حين قد نجد وحدة إقتصادية أخرى أرباحها متواضعة لكونها تعمل في سوق تنافسي شديد وتبدو غير كفوءة بهذا المنظار بينما تعتبر كفوءة وفق الإعتبارات التي تعمل في ظلها[26]. ولهذا يتعين عدم الركون إلى معيار أو معايير محدودة لتقدير الأداء بل يجب ان تؤخذ تلك المعايير التي من شأنها الأحاطة بكل جوانب نشاط الوحدة وفعالياتها.

9- **إعتماد المعايير العامة في تقويم الأداء** : دون ألأخذ بنظر الإعتبار الظروف الخاصة للوحدة وألتي تميزها عن الوحدات ألآخرى حيث يقتضى الحال انتقاء المعايير المناسبة التي تنسجم وتتلائم مع طبيعة نشاطها حيث ان المعايير العامة وضعت كي تكون مقياساً عاماً مشتركاً لجميع الأنشطة بغض النظر عن الإختلافات بينها ويفترض بالمشتغلين في عملية التقويم إختيار معايير خاصة لهذا النشاط أو ذاك وتكييف وتعديل بعض المعايير العامة لتكوين مجموعة المعايير التي تصح للعملية التقويمية فيه. فمشروع صناعة ألأحذية يختلف عن مشروع الصناعات القطنية وهذا يختلف عن ألألبان وتلك تختلف عن صناعة الأسمنت وهكذا [27].

10- **إختلاف في مفهوم الأداء حسب وجهات نظر الفرقاء المعنيين به** : فقد تكون الوحدة الإقتصادية كفوءة من وجهة نظر مالكيها ولكنها قد لا تكون كذلك من وجهة نظر المجتمع أو قد تكون كفوءة من وجهة نظر المستهلكين وهي ليست كذلك من وجهة نظر مجلس الإدارة في الوحدات التي تتلقى الدعم من الدولة وتنتج لتقديم سلعة معينة بأسعار رخيصة للمستهلكين الذين يرونها كفوءة على عكس ما يراه المجلس أو الفنيون [28].

11- **صعوبة القياس الكمي لبعض جوانب نشاط الوحـدة الإقتصـادية** : كالعوامـل السلوكية والبيئية مما يجعلها عرضة للأحكام الشخصية والمزاجية وبهـذا يضـعف مستوى تقويم الأداء وفق المعايير الكمية.

12- **ضعف منظومة المعلومات والبيانات اللازمة لتغذية المعايير المستخدمة في تقويم الأداء:** سواء لدى الوحدة الإقتصادية أو لدى المصادر المختلفة لها أما بسبب عدم توفرها أو عدم دقتها أو عـدم تقـديمها في الوقـت المناسـب أو بسـبب إخـتلاف وتباين المفاهيم المستخدمة في إعدادها[29].

13- **ضعف الوعي بأهمية تقويم الأداء** : لدى الاجهزة المعنية بإعداده أو عدم امتلاك الحماس الكافي للقيام به ويشمل ذلك العاملين وألإدارات ومراكز المسؤولية وقد يكون مرد ذلك التخوف من المساءلة أو عدم وجود علاقة تربط بين نتائج التقويم ومبدأ الحوافز أو العقاب والثواب مما يضعف البواعث لدى الوحدة والمختصـين فيها على انجاز عملية التقويم بالوجه المطلوب لذلك يتعين ان ترافـق عمليـة تقـويم الأداء رعاية وعناية ومتابعة ومن ثم إتخاذ القرارات المناسبة من المحاسبة ألأيجابيـة في السلم ألإداري الذي يقع فيه مركز المسؤولية في الوحدة الإقتصادية المعنية [30].

9-3 تقلبات الأسعار وآثارها على نتائج تقويم الأداء

تشكل ظاهرة تقلبـات ألأسـعار إحـدى المـؤثرات ألأساسـية الـتي تتعـرض لهـا المتغيرات الإقتصادية سواء كانت الكلية أو الجزئيـة وحيـث ان بعـض مـن أجـراءات تقويم الأداء تتطلب دراسة العلاقات النسـبية بـين الفـترة الحاليـة والفـترات السـابقة وأجراء المقارنات بينها بغض النظر عن طول الفترة الزمنية المـذكورة فقـد تكـون بـين اشهر السنة الواحدة أو بين هذه السنة والسنة السابقة أو لفترة سنوات مضت وحيـث ان ألأسعار تتغير بين فترة وآخرى لذلك يتعين استبعاد أثرها على النتائج المستخلصـة والا كانت هذه النتائج مضللة ولا تقدم صورة واضحة ودقيقة عن مدى تقدم أو تأخر أداء الوحدة الإقتصادية.

فالمبيعات وقيمة الإنتاج والمستلزمات مثلاً تتغير أسعارها بين فترة وآخرى وهـي تنزع إلى الزيادة في أكثر الاحيان أو إلى النقصان في احيان معينة وان عدم تخلـيص قـيم هذه المفردات من أثر التقلبات السعرية يقود إلى استنتاجات غير صحيحة وعليه ينصح بالركون إلى الوسائل الآتية لمعالجة هذه الظاهرة:

1- **إذا كانت الوحدة تنتج منتوجاً واحداً** : عندما تتوفر لدينا المعلومات الكافية عن المدخلات والمخرجات ومفردات النشاط ألآخرى من حيث الكمية والقيمة فعند

ذاك يمكن إختيار أسعار سنة معينة وإعتبارها سنة ألأساس والاستعانة بها في حساب قيمة الإنتاج مثلاً لسنوات المقارنة بأسعار هذه السنة وعندها نتخلص من اثار تذبذب ألأسعار لنأخذ مثالاً.

إذا انتجت الوحدة الإقتصادية الكميات الآتية خلال السنوات (2001، 2002، 2003) وكانت أسعار الوحدة الواحدة من الإنتاج هي (150)، (180)، (200) في السنوات المذكورة على التوالي فأن حساب قيمة الإنتاج بألأسعار الثابتة بإعتبار سنة 2002 هي سنة ألأساس فأن النتائج تكون كالآتي:-

جدول رقم (3)

كمية الإنتاج وقيمته بألأسعار الجارية والثابتة للسنوات2001 ، 2002، 2003

السنة	كمية الإنتاج (1)	سعر الوحدة الواحدة (2)	قيمة الإنتاج بألأسعار الجارية (2×1)	قيمة الإنتاج بألأسعار الثابتة بإعتبار سنة 2002 سنة ألأساس 180 × (1)
2001	500	150	75000	90000
2002	540	180	97200	97200
2003	600	200	120000	108000

ومن الجدول يظهر ان تقويم الإنتاج بألأسعار الثابتة لسنة مقارنة معينة (سنة أساس) اعطى نتائج مغايرة للنتائج المحسوبة على أساس الأسعار الجارية وهذا ما يدعو المعنين بتقويم أداء الوحدة الإقتصادية إلى اللجوء إلى الأسعار الثابتة للمخرجات والمبيعات وغيرها عند أجراء عملية التقويم .

2- **إذا كانت الوحدة تنتج أكثر من منتوج :** فبالأمكان حساب قيمة كل منها بالأسعار الثابتة لنفس سنة ألأساس التي وقع عليها الإختيار (أي سنة 2002) وبنفس الإسلوب أعلاه.

فإذا فرضنا بأن هذه المنتجات هي (1)، (2)، (3) وان كمية ما ينتج منها وأسعار كل منها كما مبين في الجدول رقم (4) فأن حساب أسعار كل سلعة بألأسعار الثابتة وحساب أسعار مجموع الإنتاج بألأسعار الثابتة أيضاً يكون كما موضح في الجدول المذكور وكما يلي:-

جدول رقم (4)

كمية الإنتاج وقيمته بألأسعار الجاريـة والثابتــة للسنوات 2001، 2002، 2003

(سنة ألأساس2002)

السنة	كمية الإنتاج الوحدة			سعر الوحدة			قيمة الإنتاج بألأسعار الجارية				قيمة الإنتاج بألأسعار الثابتة			
المجموع	1	2	3	1	2	3	1	2	3	المجموع	1	2	3	المجموع
2001	100	80	50	5	4	7	500	320	350	1170	500	400	400	1300
2002	120	100	50	5	5	8	600	500	400	1500	600	500	400	1500
2003	120	110	70	6	7	10	720	770	700	2190	600	550	560	1710

ويلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمة الإنتاج بألأسعار الجاريـة للسـنوات(2001، 2002، 2003) كانت (1170، 1500، 2190) على التوالي في حين عند تحويلها إلى ألأسعار الثابتة بإعتبار سنة 2002 سنة أساس أصبحت (1300، 1500، 1710). كما يمكن إستخراج الرقم القياسي لقيمة الإنتاج بألأسعار الجارية والثابتة على إعتبار 2002 سنة ألأساس وكما مبين في الجدول رقم (5) الآتي :-

جدول رقم (5)

الرقم القياسي لقيمة الإنتاج بألأسعار الثابتة (2002 سنة أساس)

السنة	قيمة الإنتاج بألأسعار الجارية	الرقم القياسي لقيمة الإنتاج بألأسعار الجارية	قيمة الإنتاج بألأسعار الثابتة	الرقم القياسي لقيمة الإنتاج بألأسعار الثابتة
2001	1170	78	1300	87
2002	1500	100	1500	100
2003	2190	146	1710	114

ان استبعاد آثار ألأسعار على قيمة الإنتاج والمفردات ألآخرى الخاضعة للتقـويم في أداء المنشأة يعطي صورة أوضح وادق عن تطور أو تخلف الوحدة في نشاطها. ولهذا يلجأ المعنيون في تحليل أداء الوحدات الإقتصادية إلى المخفضات السـعرية أي ألأرقـام القياسية للأسعار كما هو موضح في الجداول أعلاه.

ويمكن الاستعانة بالصيغة الرياضية الآتيـة لإسـتخراج الـرقم القياسـي للإنتـاج بألأسعار الثابتة في السنة المعينة.

حيث أن:

Qx = الرقم القياسي للإنتاج في السنة (n) .

Qin = كمية الإنتاج من النوع (i) (حيث أن الشركة أعلاه تنتج ثلاثة منتجات) في السنة (n).

Pio = أسعارالمنتج (i) في سنة الاساس(o) .

Qio = كمية الإنتاج من النوع i ( ) في سنة ألأساس(o) .

وإذا عدنا للجدول رقم (4) وإستخدمنا المؤشرات الابتدائية الواردة فيه نحصل على ما يأتي:-

أ- الرقم القياسي لقيمة الإنتاج بألأسعار الثابتة لسنة 2001 يكون :

$$Q\ 2001 = \frac{8\times 50 + 5\times 80 + 5\times 100}{8\times 50 + 5\times 100 + 5\times 120}$$

$$= \frac{1300}{1500} = 87\%$$

ب- الرقم القياس لقيمة الإنتاج بالأسعار الثابتة لسنة 2002 (وهي سنة ألأساس) التي رمزنا لها بالرمز (صفر).

$$Q\ 2002 = \frac{8\times 50 + 5\times 100 + 5\times 120}{8\times 50 + 5\times 100 + 5\times 120}$$

$$= \frac{1500}{1500} = 100\%$$

جـ - الرقم القياس لقيمة الإنتاج بالأسعار الثابتة لسنة 2003.

$$Q\ 2003 = \frac{8\times 70 + 5\times 110 + 5\times 120}{8\times 50 + 5\times 100 + 5\times 120}$$

$$= \frac{1710}{1500} = 114\%$$

هي نفس النتائج التي ظهرت في الجدول رقم (5).

ومما تجدر الإشارة إليه أن سنة الأساس يمكن ان تكون أية سنة من سلسلة السنوات التي يشملها التحليل والقياس وعادةً ما يقع إختيار المحلل والمقوم على سنة

معينة لتكـون سـنة الأسـاس لإعتبـارات جـرى التعـارف عليهـا كأسـتقرار الظـروف الإقتصادية وألأجتماعية والسعرية والسياسـية والطبيعيـة للـبلاد إضـافة إلى إسـتقرار ظروف الوحدة الإقتصادية نفسها أو تمشياً مـع إعتبـارات فنيـة أو اداريـة ومـن ذلـك إعتماد هذه السنة ضمن القطاع ألإقتصادي الـذي تعمـل فيـه الوحـدة كسـنة أسـاس لقياساتها وحساباتها الإقتصادية والمالية والتقويمية.

10-3 المعايير القياسية أو (النموذجية)

ان إستخدام معايير قياس الأداء سواء كانت على شكل نسب مالية أو كلفوية أو إقتصادية أو أدارية أو فنية. ..الخ تقدم تصوراً عن واقع نشاط الوحـدة الإقتصـادية في مختلف مجالات عملها. ولكن هذا التصور يبقى غير واضح إذا لم يقارن بواقع قياسي أو مثالي أو كما يسميه البعض بالنموذجي لمعرفة المستوى الذي قطعته الوحدة الإقتصادية في ادائها وفيما إذا تطورت في هذا الجانب أو ذاك أو تخلفت في نشـاط معـين أو بقيـت مستقرة في مكانها في نشاط آخر.

ان مقارنة النتائج المستخلصة بإستخدام المعايير المختلفة في فحص نشاط الوحـدة مع معايير قياسية يتطلب جهـوداً ليسـت بالقليلـة في سـبيل صـياغة وتكـوين المعيـار القياسي المقابل لكل معيار تقويمي تحتويه القائمة التقويمية للأداء وبهدف الوصـول إلى معيار قياسي دقيق ومتين فأن ذلك يقتضي الاستناد على قاعدة معلومـات مستفيضـة وتحليلات أحصائية ودراسات مقارنة وعادةً ما يستمد المعيار القياسي قوتـه ورصـانته من قوة ورصانة المصادر المعلوماتية التي يستند عليهـا ومـن حسـن التعامـل مـع هـذه المعلومات، ومن هذه المصادر نذكر ما يأتي :-

1- **البيانـات التاريخيـة والخـبرات والتجـارب السـابقة :** حيـث تشـكل البيانـات والمعلومات التاريخية عن كل مفصل من مفاصل نشاط الوحدة مادة خصبة لبنـاء المعيار القياسي لكونها تعكس تجربة الوحدة بمـا فيهـا مـن مصـاعب ومعوقـات ونجاحات وتعديلات في مجال الإنتاج والتسويق والمبيعات وألإدارة وغيرها. وإذا ما اخذت هذه البيانات مع الخبرات التي تمخضت عن التجربة السابقة واخضعت للدراسة والتمحيص فأن فرصة أفضـل تتـوفر لصـياغة المعيـار القياسـي المعـني

بمستوى عقلاني ومقبول.

2- **الفنون العلمية والتكنولوجية الملائمة :** تتحكم في كل صناعة أو نشـاط إنتـاجي اساليب وطرق فنية وعلمية معينة سواء في عمليات التصـنيع أو في التعامـل مـع المواد ألأولية أو في طريقة التسويق أو في مستوى جودة الإنتاج ومواصفاته أو في نوع العمالة المستخدمة وغيرهـا. وتقـدم هـذه ألأسـاليب والطـرق للمعنـيين في صياغة المعايير القياسية البيانات والمعلومات الفنية الـتي تسـاعدهم علـى وضـع المعايير القياسية.

ولكن يجب الأنتباه إلى احتمال عدم صلاحية نوع التكنولوجيا والفنـون العلميـة المستخدمة في صناعات القطاع لاشتقاق معـايير قياسـية لصـناعة معينـة في هـذا القطاع وذلك بسبب إخـتلاف الفـن العلمـي والتكنولـوجي المسـتخدم في هـذه الصناعة عن صناعات القطاع ألآخرى. لهذا ينبغي ان يستند المعيار القياسي على الفن الإنتاجي المستعمل في الشركة التي يراد تقويم ادائها.

3- **الطاقات التصـميمية والمتاحـة والفعليـة :** ان هـذه الطاقـات توضـح القـدرات الإنتاجية للمكائن والآلات والمعدات ووسائل الإنتاج ألآخرى حسب تصاميمها كما تبين ما متاح منها في ظل الظروف التي تحيط بعمل المشروع وألتي تتحكم بها التوقفات والأختناقات التي تطرأ على العملية الإنتاجية في حين تعكس الطاقات الفعلية ما استطاعت قدرات المشروع من تحقيقه خلال فترة زمنية محددة. كما ان هناك طاقات اخـرى كالطاقـة النظريـة والطاقـة القصـوى والطاقـة التخطيطيـة وغيرها .أن هذه المؤشرات التي تعطي تحديـدات معينـة عـن الطاقـات بمختلـف أنواعها تساعد على وضع المعايير القياسـية للطاقـات الـتي يمكـن ان تعمـل بهـا الوحدة الإقتصادية وألتي يستعان بها في المقارنة مع ما متحقق فعلاً ومن ثم تأشير الأداء المطلوبة.

4- **الظروف الإقتصادية والأجتماعية والبيئية :** يصعب الحكم على عمل أي نشاط بمعزل عن مجمل الظروف الإقتصادية التي تحيط به، فحالة السوق ومستوى النمو الإقتصادي والتجارة الخارجية من استيرادات وصادرات والظروف الاجتماعيـة

من مستوى دخل الفرد والحالة السلوكية للمستهلك ومستوى التطور الفئوي والأقليمي والتمدني والحالة الصحية والتعليمية والثقافية للمجتمع كلها عوامل مؤثرة على إسلوب وطريقة تحديد المعايير القياسية بالرغم من ان بعض تلك العوامل غير قالبة للقياس إلا إن تجاهلها يضعف من المقايسة عند أجراء عملية التقويم ألأدائي للمشروع.

5- **القوانين والتشريعات والأنظمة واساليب العمل المستخدمة :** لايمكن لأي مشروع إقتصادي ان يعمل خارج إطار القوانين والتشريعات التي تضعها الدولة التي يعمل على ارضها وهو ملزم باحترام تلك التشريعات وتكييف نشاطه لمتطلباتها كدفع الرسوم الكمركية والضرائب والحصول على تفويض بالمتاجرة مع الخارج وربما تحديد إسلوب توزيع ألأرباح بالنسبة للوحدات الإقتصادية العامة وهناك الضمانات الاجتماعية للعاملين وغير ذلك. كما ان للمشروع نفسه انظمة عمل واساليب ادارية وتنظيمية يسير عليها وكل هذه تشكل محددات ذات دور في صياغة المعايير القياسية.

6- **نتائج نشاط المشاريع ألآخرى :** تقدم النتائج الفعلية للمشاريع المماثلة للمشروع الخاضع للتقويم، سواء كانت هذه المشاريع داخل البلاد أو خارجها مؤشرات مفيدة للعاملين في مجال وضع المعايير القياسية شريطة ان تتوخى الدقة والموضوعية في إختيار تلك المشاريع وعلى رأس ذلك ملاحظة المستوى الفني والتكنولوجي الذي تعمل فيه والظروف التي تحيط بها والا فقدت تلك المعلومات والنتائج دورها ألإرشادي في صياغة المعايير القياسية وربما كان لها دوراً سلبياً إذا لم تراعى الإعتبارات العلمية والموضوعية في عملية الإختيار.

11-3 الأوزان التقويمية

تختلف أهمية كل فرع من فروع النشاط في الوحدة الإقتصادية بعضها عن البعض ألآخر فقد تحتل الربحية أو عائد ألإستثمار ألأهمية ألأولى أو قد يأخذ الإنتاج من حيث الكم والنوع المكانة البارزة من بين الفعاليات ألآخرى وربما تعطى لمساهمة القوى البشرية في الإنتاج أفضلية على مساهمة عناصر الإنتاج ألآخرى وقد تمنح الإدارة المالية ومدى نجاحها في إستثمار وإدارة أموال الوحدة مركزاً مهماً يفوق مراكز النشاط ألآخرى وهكذا.

ان هذه ألأولويات التي تتسم بها فعاليات الوحدة الإقتصادية تشكل مسألة تحضى بعناية واهتمام عملية التقويم ألأدائي. وعلى هذا ألأساس فقد صار الاتجاه إلى إعتماد أوزان معينة تمنح لكل فعالية تبين مقدار ثقلها وحجمها ودورها وضرورتها في العملية الإنتاجية وعادةً ماتمثل هذه ألأوزان اجزاءاً من الوزن العام الذي يتم إختياره فقد يكون (100) نقطة أو (160) أو (200) أو (1000) أو أي رقم آخر.ان هذه ألأوزان لاتوضع الا بعد دراسات وتحليلات كاملة لنشاط الوحدة ومعرفة طبيعة كل قسم من أقسام هذا النشاط ودور كل قسم في خلق الإنتاج وتطويره والارتقاء بنوعيته ومدى مساهمته في نجاح الوحدة وتقدمها.وعادةً ما يؤخذ بالإعتبارات الآتية عند وضع تلك ألأوزان لكل فعالية من فعاليات الوحدة:-

1- **نسبة مساهمة الفعالية في خلق الإنتاج** : حيث تلعب عناصر الإنتاج ادواراً مختلفة حسب كل صناعة ومشروع فربما تحتل المكائن المرتبة ألأولى وقد تكون للمواد ألأولية هذه المكانة وقد يأخذ رأس المال ألأهمية الأعلى وربما يحتل العمال الصدارة في ذلك وخاصة الفنيون منهم .لذلك يتطلب ألأمر دراسة نسبة مساهمة كل مفردة من المفردات أعلاه في العملية الإنتاجية ووضع ألأوزان المناسبة لكل منها حسب درجة تلك المساهمة.
2- **نسبة مساهمة الفعالية في تحقيق أهداف الوحدة الإقتصادية** : فإذا كان هدف الوحدة تحقيق أعلى ربحية ممكن فأن ألأرباح تأخذ الوزن الأعلى من بين ألأهداف الفرعية ألآخرى .وإذا كان هدف الوحدة تحقيق أعلى مساهمة في الدخل القومي فأن القيمة المضافة ستأخذ الوزن الأكبر من بين ألأوزان ألآخرى وإذا كان هدف الوحدة توظيف أكبر عدد من العمالية فأن عدد العمال الذين تم تشغيلهم من بين العاطلين يعطي وزناً مرجحاً على بقية ألأوزان وإذا كان هدف الوحدة سد النقص في الاستهلاك المحلي من السلعة التي ننتجها بدلاً من استيرادها من الخارج فأن ذلك يكون له وزناً ارفع على سائر ألأوزان. وهكذا يجري إعداد قائمة ألأوزان حسب الأهداف ألأساسية والفرعية للوحدة.
3- **علاقة الارتباط بين الفعالية المعنية والفعاليات ألآخرى** : ترتبط الفعاليات المختلفة لنشاط الوحدة بعلاقات وشيجة حيث تؤثر احداهما بالعلاقات ألآخرى كما تتأثر بها. فالربحية على سبيل المثال ما هي الا نتاج جملة من الفعاليات منها

حسن إدارة الأموال وحسن إستخدام الموارد وعناصر الإنتاج وكفاءة جهاز المبيعات وقدرة جهاز المشتريات على توريد المواد ألأولية بالجودة والمقدار والوقت المناسب وما إلى ذلك. ومن جهة اخرى فأن تزايد ربحية المشروع يزيد من قدرات المشروع المالية مما يساعده على التوسع في ألإستثمار ومن ثم زيادة إنتاجه وتوسيع مبيعاته وتثبيت موقعه في السوق وغير ذاك.

ان متابعة ودراسة علاقات الارتباط هذه تقدم مؤشرات مهمة لواضعي ألأوزان حيث تكشف عن مدى ألأثر الذي تتركه كل فعالية على الفعاليات ألآخرى وفي ضوء ذلك يمكن قياس مقدار الوزن الذي تستحقه من بين ألأوزان التي تعطي للغير من الفعاليات.

4- **إستغلال الطاقات الإنتاجية** :بالرغم من ان أهداف أي مشروع هو السعي الحثيث لإستغلال كامل طاقاته المتاحة الا ان هذا نادراً ما يحدث حيث تتفاعل عوامل عدة في اعاقة إدارة المشروع عن تحقيق ذلك منها ما هو خارج الارادة ومنها ما يدخل ضمن كفاءة وقدرات المشروع نفسه ولهذا فأن من ألأوزان التي توضع لما نفذه المشروع على طريق الأداء الامثل هو مدى إستغلاله للطاقات الإنتاجية وبالرغم من تداخل هذه ألأوزان مع حسن تدبير الموارد وإدارة الأموال وغيرها من الفعاليات الا ان إستغلال الطاقات يحتل أهمية خاصة مما دفع المهتمين في صياغة ألأوزان إلى افراد أوزان مستقلة به.

5- **تحقيق الخطة الإنتاجية** :بما ان الخطة الإنتاجية هي ما تسعى الوحدة جاهدة لتحقيقه في السنة القادمة وان هذه الخطة وضعت في ضوء إعتبارات ومؤشرات ومعلومات مستفيضة وبعد دراسات ومناقشات اخذت بنظر الإعتبار كل الظروف الداخلية والمحلية والدولية للوحدة، فأن انجاز وتنفيذ الخطة المذكورة يعتبر من المهام ألأساسية للوحدة كما يعتبر مؤشراً على نجاحها وعليه توضع لذلك أوزان تعكس أهمية الجهود التي بذلتها الإدارة والعاملين في مختلف أنشطة الوحدة في سبيل تحقيق أهداف الخطة الإنتاجية.

6- **إدارة عناصر الإنتاج** :ان الارتقاء بإنتاجية عناصر الإنتاج يعتبر من أهم الموضوعات التي تشغل بال الوحدة الإقتصادية فإنتاجية المواد يمكن تطويرها وزيادتها وفق خطة مدروسة توضع لهذا الغرض ويتم تنفيذها من قبل إدارة

كفوءة بحيث تدار عملية إستخدام المواد بما يحقق أكبر إنتاج بأفضل المواصفات بأقل ما يمكن من هذه المواد. كذلك الحال بالنسبة للعاملين فأن حسن إدارة العاملين وتشغيلهم وإستثمار قدراتهم ورفع كفاءتهم عن طريق التدريب والتطوير المستمرين برفع إنتاجية العامل وإنتاجية ألإجور المدفوعة لهم. لهذا اعطى المقيمون للأداء أوزاناً لإدارة المواد وإدارة العاملين لأهميتها في رفع الإنتاجية.

7- **نوعية الإنتاج ومواصفاته :** تهتم الإدارة الصناعية والإقتصادية بنوعية الإنتاج بقدر اهتمامها بكميته. حيث تشكل النوعية الجيدة المطابقة للمواصفات إحدى المرتكزات الرئيسية التي تستعين بها الشركة أو المشروع في الوقوف بثبات في السوق ومواجهة المنافسة الشديدة من منتجات الشركات ألآخرى المثيلة.

ولا تقتصر الجودة على المخرجات فقط بل تشمل أيضاً جودة المواد ألأولية المستخدمة وجودة عمليات التشغيل وضبطها أثناء الإنتاج وضبط الحلقات الإنتاجية التي يحدث فيها المعيب إضافة إلى جهود جهاز التسويق في استبعاد أية وحدات معيبة من السلع المعدة للبيع حيث تتظافر كل هذه المراكز التي تعتني بالجودة في تحقيق مستوى أفضل من الإنتاج الجيد المطابق للمواصفات مما يستحق ان توضع له أوزاناً معينة تتناسب مع أهميته.

8- **دور الإدارة في تقدم وتطور الوحدة الإقتصادية :**تلعب الإدارة الناجحة دوراً كبيراً في نجاح الوحدة الإقتصادية سواء في تحقيق أهدافها المرسومة أو في تطويرها وتقدمها نحو ألأفضل ويكمن دورها هذا في مجالات عدة منها قراراتها الصائبة في تحقيق مستوى إنتاج أفضل وأرباح أعلى واجتيازها المخاطر التي قد تواجه الوحدة في حاضرها ومستقبلها وكيفية موازنتها بين الربحية والمخاطرة.

ان نجاح الإدارة ذلك يرتبط بمدى اهتمامها بالتخطيط والرقابة وهذا بدوره يستند على المعلومات والبيانات التي يتعين وضع نظام متكامل لها .كما يرتبط بمدى إستخدامها لقواعد الإدارة الناجحة للأفراد ووضعها اساليب ونظم عمل فعالة تخفض الجهد وتختصر الزمن وترتقي بمستوى العلاقات المتبادلة بين الفعاليات الإنتاجية للوحدة إضافة إلى نجاح الإدارة في وضع هيكل إداري وتنظيمي فعال ونشيط للوحدة.

ان دور الإدارة الهام في نجاح ونمو الوحدة الإقتصادية والسير بها باتجاه تحقيق وظائفها وأهدافها يعطى له وزن مناسب ضمن قائمة ألأوزان التي توضع لأغراض تقويم الأداء فيها.

9- **أوزان آخرى :** لقد ذكرنا مجموعة من النقاط البارزة في عمل ونشاط الوحدة الإقتصادية التي يمكن ان توضع لها أوزان ترجيحية عند أجراء عملية التقييم ألأدائي. وقد لاتقتصر القائمة على النقاط المذكورة أعلاه حيث تختلف طبيعة كل وحدة عن ألآخرى في المكان والزمان والقطاع ومستوى التكنولوجيا المستخدمة وغيرها. ولهذا قد تضاف نشاطات اخرى لها من ألأهمية ما يستحق ادراجها في قائمة ألأوزان.

12-3 الدرجات التقويمية

استعرضنا في الفقرات السابقة ألأجراءات المناسبة لوضع معايير تقويم الأداء وألتي شملت فحصاً كاملاً لجميع جوانب النشاط في الوحدة الإقتصادية كما تطرقنا إلى بعض السبل اللازمة لمعالجة المشاكل التي تواجه التعامل مع المؤشرات والمعلومات المستخرجة كإختلاف وتنوع المنتجات وتذبذب ألأسعار وغيرها. ثم انتقلنا إلى المعايير القياسية وألتي تستخدم كمقياس لمعرفة فيما إذا كان المعيار الفعلي المستخرج من واقع نشاط الوحدة بعيداً أو قريباً أو مطابقاً للحالة المثالية أو القياسية أو المخططة، وبعدئذ ذهبنا إلى موضوع ألأوزان التقويمية وألتي تمثل ألأهمية النسبية لكل جانب من جوانب النشاط الذي تم تقويمه من وجهة نظر القائمين على عملية التقويم وقد أوضحنا بأن هذه ألأوزان لا توضع اعتباطاً بل في ضوء كدس من المعلومات والبيانات والإعتبارات التي تعكس واقع الوحدة الإقتصادية والظروف التي تعمل فيها والأهداف التي ترمي تحقيقها. وبعد ان انتهينا من ذلك كله لابد من الأنتقال إلى توضيح الكيفية التي تستخرج بها الدرجة التقويمية النهائية لكل مفردة من مفردات العملية التقويمية وألتي تعتمد عادةً في تأشير الأداء في الوحدة الإقتصادية وتستخدم عادةً الصيغة الآتية في إستخراج الدرجة أعلاه:

$$\text{الدرجة التقويمية} = \frac{\text{القيمة المعيارية الفعلية} \times \text{الوزن التقويمي}}{\text{القيمة المعيارية القياسية}}$$

ودعنا نستعين بالمثال الآتي لتوضيح العمل في المعادلة أعلاه:

مثال:

بلغت الموجودات المتداولة في إحدى الشركات(150000) وحدة نقدية في حين كانت المطلوبات المتداولة (90000) وحدة نقدية وقد وجد المعيار القياسي لنسبة التداول هو (1 : 2) وان الجهاز المركزي لتقويم الأداء قد اعطى لنسبة التداول وزناً تقويمياً قدره (5) نقاط والمطلوب إستخراج الدرجة التقويمية لنسبة التداول في الشركة المذكورة:

الجواب:

$$\text{نسبة التداول الفعلية} = \frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{المطلوبات المتداولة}} = \frac{150000}{90000} = \frac{5}{3}$$

$$\text{الدرجة التقويمية} = \frac{\text{القيمة المعيارية الفعلية} \times \text{الوزن التقويمي}}{\text{القيمة المعيارية القياسية}}$$

$$= \frac{\frac{5}{3}}{\frac{2}{1}} \times 5 = \frac{25}{6} = 4.16$$

ومن النتيجة أعلاه نجد ان نصيب الشركة من الوزن التقويمي الذي وضعه الجهاز المركزي لتقويم الأداء كان (4.16) نقطة أي انه أقل من الوزن الموضوع بمقدار (0.84) نقطة وهو يؤشر عدم استطاعة الشركة تحقيق المستوى المطلوب من نسبة التداول ولكنها لم تكن بعيدة عن ذلك المستوى.

13-3 تحديد مستوى أداء الوحدة الإقتصادية

يجري تحديد مستوى أداء الوحدة الإقتصادية وفق ألآلية الآتية :-

1- إنتقاء المعايير التقويمية من بين المعايير المدرجة في القائمة المعدة لهذا الغرض وألتي سنستعرضها في الفصل الرابع حيث تتم عملية الأنتقاء وفق طبيعة نشاط الوحدة وأهدافها والغرض الذي يسعى المقوم لتحقيقه، فقد تقتصر المعايير المنتقاة على عدد ضئيل جداً لا يتجاوز (10) معايير وقد يتوسع إلى أكثر من ذلك ليبلغ (20- 50) معيار وقد يزيد عن ذلك.

2- إستخراج قيم المعايير التقويمية بالاستعانة بالبيانات والمعلومات وألأحصاءات التي توفرها الوحدة الإقتصادية عن نشاطها وفي مقدمتها البيانات المالية والكشوفات الملحقة بها وتواجه هذه المهمة عدة صعوبات منبعها عدم توفر بعض المعلومات المطلوبة لدى الوحدة أو عدم دقة المعلومات المتوفرة أو وجود نواقص مفاهيمية أو حسابية فيها سبق لنا ان شرحناها مفصلاً.

3- تحليل القيم المستخرجة بهدف الوقوف على انجاز كل مفردة من مفردات النشاط وتجري عملية التحليل المذكورة بالركون إلى إسلوب المقارنات والدراسات المستفيضة لكل مؤشر ويستعان عادةً بما يأتي:-

أ - تحليل القيمة المستخرجة بمقارنتها مع القيم المستخرجة ألآخرى وألتي ترتبط معها بعلاقات ذات تأثير متبادل.

ب- مقارنة القيمة المستخرجة بقريناتها من القيم في الصناعات المماثلة داخل البلاد وخارجها.

جـ- مقارنة القيمة المستخرجة بالقيم المقارنة للسنوات السابقة في الصناعة نفسها أي في نفس الوحدة الإقتصادية.

د - مقارنة القيمة المستخرجة بالقيم المقارنة المخططة في الوحدة نفسها.

هـ- مقارنة القيمة المستخرجة بالقيم القياسية المقابلة وألتي تحدثنا عنها في المبحث (10) من هذا الفصل.

4- تحديد الإنحرافات في كل مفردة من مفردات النشاط في ضوء المقارنات والتحليلات التي جرت في الفقرة (3) أعلاه وتشخيص النجاحات التي تحققت.

5- إتخاذ ألأجراءات اللازمة لمعالجة ألإنحرافات التي تم تحديدها وادامة السبل التي

أدت إلى النجاحات والعمل على تعزيزها بهدف تطويرها نحو ألأفضل.

6- إستخراج الدرجة التقويمية العامة لأداء الوحدة الإقتصادية وذلك بالإستعانة بالصيغ الواردة في المبحث (12) من هذا الفصل وألتي تحتوي على معالجة القيم المستخرجة لكل معيار أي الفعلية مع القيمة المعيارية القياسية المعدة مسبقاً مع ألأوزان التي قامت بتحضيرها الجهة المعنية بالتقويم، ويمكن ألإستفادة من الجدول الآتي لتنظيم البيانات المستخرجة :-

جدول رقم (6)

الدرجة التقويمية العامة لأداء الوحدة الإقتصادية

ت	قيمة المعيار الفعلية (1)	قيمة المعيار القياسية (2)	الوزن التقويمي (3)	الدرجة التقويمية (4)
1	ع1	ق1	ز1	$ج1 = \frac{ع_1 \times ز_1}{ق_1}$
2	ع2	ق2	ز2	$ج2 = \frac{ع_2 \times ز_2}{ق_2}$
ن	ع ن	ق ن	زن	$ج ن = \frac{ع_ن \times ز_ن}{ق_ن}$
المجموع	--	--	ز	ج

ومما تجدر ألإشارة اليه من ان (ز) يمثل مجموع ألأوزان التقويمية أو ما سميناه بالوزن العام والذي اختاره المقوم كأي عدد مناسب وبصيغة رياضية فأن :-

$$ز = \sum_{ر=1}^{ن} زر$$

حيث ان (ن) تمثل هنا عدد المعايير المستخدمة في عملية التقويم أما (ج) فيمثل الدرجة التقويمية العامة وألتي على أساسها يتم الحكم على مستوى أداء الوحدة الإقتصادية وألتي يمكن صياغتها رياضياً بألآتي:-

$$ج = \sum_{ر=1}^{ن} \frac{(ع_ر \times ز_ر)}{ق_ر}$$

7- تصنيف الدرجة التقويمية العامة إلى مراتب كل مرتبة تشير إلى مستوى معين من الأداء المتحقق لدى الوحدة الإقتصادية وتعد هذه المراتب من لجنة تقويم الأداء أو أية جهة مسؤولة عن هذه المهمة مستندة بذلك إلى تقسيم الوزن التقويمي العام إلى مراتب مناسبة ويجري مقارنة الدرجة التقويمية العامة المستخرجة مع المرتبة التي تقع في ذلك التقسيم للتعرف على مستوى الأداء الذي حققته الشركة. ودعنا نتناول مثالاً توضيحياً :-

إذا كان الوزن التقويمي العام لشركة التضامن لصناعة البطاريات هو (250) نقطة وقد جرى توزيعها على اربعة معايير رئيسية هي : إنتاجية عناصر الإنتاج (70) نقطة وإنتاجية ألأجر (50) نقطة وعائد ألإستثمار (90) نقطة ونسبة تحقق خطة الإنتاج (40) نقطة. وقد قدمت المعلومات الآتية عن نشاط الشركة : بلغت قيمة عناصر الإنتاج المستخدمة (400) وحدة نقدية وقيمة الإنتاج (700) وحدة نقدية وإجمالي الرواتب وألإجور المدفوعة (250) وحدة نقدية وصافي ألأرباح التي حققتها الشركة (100) وحدة نقدية ورأس المال المستثمر (1000) وحدة نقدية وقيمة الإنتاج المخطط (800) وحدة نقدية. وثبت الجهاز المركزي لتقويم الأداء قيماً معيارية قياسية للمعايير الاربعة أعلاه كما يأتي:-

إنتاجية عناصر الإنتاج (2)، وإنتاجية ألأجر (3)، وعائد ألإستثمار (15٪)، ونسبة تحقق خطة الإنتاج (95٪) كما حدد الجهاز المذكور مستوى الأداء وفق التوزيع الآتي:-

جدول رقم (7)

مستوى الأداء المتحقق في الشركة التضامن العامة لصناعة البطاريات

ت	مرتبة الوزن التقويمي	مستوى الأداء
1	210- 250 وأكثر	ممتاز
2	180- 209	جيد جداً
3	160- 179	جيد
4	140- 159	متوسط
5	125- 139	الشركة متأرجحة وتحتاج لتقويم شامل بهدف انقاذها أو تصفيتها
6	أقل من 125	الشركة غير ناجحة وربما ينظر في تصفيتها أو أي أجراء مشابه

والمطلوب تحديد مستوى الأداء الذي حققته هذه الشركة من خلال المؤشرات المقدمة:
الجواب،تتبع الخطوات الآتية :-

1- تستخرج معايير الكفاءة المطلوبة :

أ- إنتاجية عناصر الإنتاج = $\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{قيمة عناصر الإنتاج المستخدمة}} = \frac{700}{400} = 1.7$

ب- إنتاجية الأجر = $\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{إجمالي ألإجور والرواتب}} = \frac{700}{250} = 2.8$

جـ- عائد الإستثمار = $\frac{\text{صافي ألأربـــــاح}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \frac{100}{1000} = \%10$

د- تحقيق خطة الإنتاج = $\frac{\text{قيمة الإنتاج الفعلي}}{\text{قيمة الإنتاج المخطط}} = \frac{700}{800} = \%87.5$

ب- ينظم جدول على غرار الجدول رقم (6) وكما يأتي :-

جدول رقم (8)

الدرجة التقويمية العامة لأداء شركة التضامن العامة لصناعة البطاريات

ت	المعيار	القيمة المعيارية الفعلية	القيمة المعيارية القياسية	الوزن التقويمي	الدرجة التقويمية
1	إنتاجية عناصر ألإلإنتاج	1.75	2	70	61.25
2	إنتاجية ألأجر	2.8	3	50	46.70
3	عائد ألإستثمار	٪10	٪15	90	60
4	تحقق خطة ألإنتاج	٪87.5	٪95	40	36.8
5	المجموع	--	--	250	204.75

ومما يجدر الأنتباه اليه إلى ان الدرجة التقويمية قد استخرجت بموجب المعادلة التي أوردنا ذكرها في الجدول رقم (6) وهي كألآتي:-

$$\text{الدرجة التقويمية} = \frac{\text{القيمة المعيارية الفعلية} \times \text{الوزن التقييمي}}{\text{القيمة المعيارية القياسية}}$$

فكانت النتائج كالآتي :-

1- الدرجة التقويمية لإنتاجية عناصر الإنتاج = $70 \times \frac{1.75}{2} = 61.25$

2- الدرجة التقويمية لإنتاجية ألأجر = $50 \times \frac{2.8}{3} = 46.7$

3- الدرجة التقويمية لعائد الإستثمار = $90 \times \frac{0.10}{0.15} = 60$

4- الدرجة التقويمية لتحقق الخطة الإنتاجية = $40 \times \frac{87.5}{0.95} = 36.8$

5- الدرجة التقويمية العامة = 204.75

جـ- تحديد مستوى الأداء وذلك من خلال ملاحظة الدرجة التقويمية العامة (مجموع الدرجات التقويمية) في الجدول رقم (8) حيث تبين انها تقارب الـ (205) درجة وعند الرجوع إلى جدول مستوى الأداء نرى ان هذه الدرجة تقع عند مستوى الأداء الجيد جداً والذي يمتد ما بين (180) درجة و(209) درجة

وبهذا يمكن ان يقال ان أداء المنشأة كان جيد جداً.

لقد شمل المثال أعلاه اربعة معايير فقط توخياً للتبسيط في شرح الخطوات ألأساسية للالية المتبعة في تحديد مستوى الأداء في الوحدة الإقتصادية. وحيث ان معايير الأداء كثيرة ومتنوعة فقد يكون من المناسب إستعراضها مفصلاً وهذا ما سيحتويه الفصل القادم.

14-3 تحديد الإنحرافات

لدى إستعراض الجدول رقم (8) نلاحظ ان ألإنحرافات في النتائج الفعلية قد تأشرت من خلال المقارنة مع القيم المعيارية القياسية كما انها انعكست على الدرجة التقويمية وعند تحليل هذه ألإنحرافات يمكن تلخيص المواقف التقويمية الآتية:-

1- **انخفاض في كفاءة عناصر الإنتاج** :حيث تشير القيمة المعيارية القياسية لإنتاجية عناصر الإنتاج إلى نسبة مقدارها (2 : 1) أي ان كل وحدة نقدية من قيمة عناصر الإنتاج يجب كحد ادنى ان تنتج (2) وحدة نقدية من المنتجات .في حين كانت الإنتاجية الفعلية أقل من وحدتين أي (1.75) وحدة نقدية من المنتجات وقد ادى هذا إلى انخفاض في الدرجة التقويمية من حدها الأمثل البالغ (70) نقطة إلى (61.25) نقطة.

ان عدم بلوغ الإنتاجية المستوى المعياري المطلوب يستلزم من الإدارة أجراء التحليلات اللازمة بهدف التحري عن الأسباب فقد تعود إلى تدني كفاءة اليد العاملة أو كثرة الغيابات بين المنتسبين أو للاضرابات أو التوقفات وكثرة العطلات وربما يعود ذلك إلى قدم المكائن والمعدات وتدني قدرتها الإنتاجية وتزايد العطلات فيها وقد تعزى الأسباب إلى عدم توفر التمويل اللازم للعمليات التشغيلية وربما إلى عيوب في المواد ألأولية أو ضعف في إدارة المشتريات لعقدها صفقات مرتفعة الثمن..الخ.

ان الإدارة الناجحة هي التي تستطيع تشخيص الأسباب التي تكمن وراء هذا ألانخفاض في الإنتاجية تمهيداً لإيجاد الحلول المطلوبة لمعالجتها ووضع الخطط التنفيذية الفعالة لتطبيق تلك الحلول.

2- **انخفاض إنتاجية ألأجر** : أما إنتاجية ألأجر فقد كانت القيمة المعيارية القياسية لها (3) وحدات نقدية من الإنتاج مقابل وحدة نقدية واحدة من الرواتب وألإجور ولكن المنشأة لم تحقق سوى (2.8) وحدة نقدية أي بنخفاض قدره (0.2) وحدة نقدية عما هو عليه من القيمة المعيارية القياسية.

ان انخفاض إنتاجية ألأجر قد تفسر بعدة عوامل منها انخفاض مهارة العاملين أو كثرة ألأجازات التي لاتقطع عنها ألإجور عادةً أو بسبب زيادة ألإجور خلال السنة بشكل ملحوظ أو تغيرات في هيكل الملاك العامل ألأمر الذي اضعف من تناسق منظومة العمل وادائها وغير ذلك من الأسباب.

لقد انعكس هذا ألأنخفاض على الدرجة التقويمية فهبطت من (50) نقطة الى (46.7) نقطة ويبدو للمحلل التقويمي بأن الاخفاض في إنتاجية ألأجر ساهم بشكل مباشر في انخفاض إنتاجية عناصر الإنتاج التي نوقشت في الفقرة السابقة وهذا ما يؤكد الرأي القائل بضرورة الا يعتمد المحلل التقويمي على معيار واحد أو معايير محدودة في عملية التقويم لأنها قد تعجز عن إعطاء حكم صحيح عن كفاءة الوحدة وان إستخدام معايير كافية ذات تأثيرات تبادلية أو متقاطعة أو معايير تتناول الكشف عن كفاءة النشاط من أكثر من جانب كل ذلك يجعل من عملية التقويم شاملة ومعبرة عن مستوى الكفاءة التي عليها الوحدة.

3- **تدني عائد ألإستثمار** : لقد سجل عائد ألإستثمار ما نسبته (10٪) بينما كان المطلوب من الوحدة كمعيار قياسي ان تحقق عائداً إستثمارياً بنسبة (15٪).

ان عائد ألإستثمار من المعايير المهمة التي يعول عليها في قياس الأداء وألتي سنتناولها في الفصل القادم الذي يعني بمعايير تقويم الأداء وان هذه النسبة تتكون من صافي ألأرباح في البسط ورأس المال المستثمر في المقام حيث يتكون رأس المال المستثمر من أموال المالكين للشركة مضافاً اليها المطلوبات طويلة ألأجل وبذلك يكشف هذا المعيار ندرة الأموال المستثمرة على أدرار ألأرباح وهو إحدى الأهداف الرئيسية للوحدات الإقتصادية.

ان تدني عائد ألإستثمار قد تؤول أسبابه إلى انخفاض في الإنتاج وتردي في نوعيته أو انخفاض في المبيعات نتيجة ضعف في كفاءة جهاز التسويق أو أرتفاع في تكاليف

الإنتاج أو ضـخامة المطلوبـات الطويلـة ألأجـل دون ان تـنجح الإدارة العليـا في الشركة في حسن إستثمار هذه الأموال وربما يعود السبب في تدني عائد ألإستثمار إلى السياسات الحذرة للمنشأة ومنها احتفاظها بمخزون عالي لمواجهة حالات طلب مرتفعة في السوق مستقبلاً مما ادى إلى انخفاض المبيعات فأنخفاض ألأرباح الصافية حيث ان المخزون يقيم بالكلفة في حين تقيم المبيعات بسعر البيع. وهنـاك العديـد من الأسباب التي ينبغي على المحلل التقويمي البحث عنهـا وإذا مـا اكتشـفها فأنـه يضع يده على أسباب (ألإنحرافات) فيسهل عليه وصف (العلاج).وعادةً ما تلعب المعايير التقويمية دوراً هأما في مساعدة المقوم في الكشـف عـن ألإنحرافـات وكلمـا كثرت المعايير التي يستخدمها كثرت فرص الوصف الدقيق لحالات ألإنحرافات في نشاط الوحدة.

ويلاحظ ان تدني عائد ألإستثمار يتلازم مع انخفاض إنتاجية ألأجر التي ساهمت في انخفاض مستوى الإنتاج فأنخفاض في العائـدات وهبـوط في ألأربـاح وهكـذا مـن حالات التداخل السببية بين فعاليات الوحدة الإقتصادية المختلفة.

4- **عدم بلوغ نسبة الإنتاج المخطط :** كان على الوحدة ان تحقـق(95٪) مـن خطتهـا الإنتاجية كمعيار قياسي حيث اخذ هذا المعيار بكافة الظروف الاستثنائية التي قـد تحدث والمصاعب التي قد تواجه الوحدة وافترض نسبة معقولة لما سينفذ من الخطة الإنتاجية وهي(95٪) وليس (100٪) ومع ذلك فـأن الوحـدة لم تنفـذ فعليـاً إلا (87.5 ٪) أي بنسبة (92٪) تقريباً من النسبة المعيارية القياسية. ان هذا التراجـع في تنفيذ خطة الإنتاج يستدعي التحري عن مسبباته فقد تكون عوامل تقع ضـمن ارادة الوحدة وقد تقع خارج هـذه الارادة. والـذي يهـم المحلـل التقـويمي بشـكل رئيسي ما يقع ضمن ارادة وقدرات الوحدة من هذه الأسباب ومنها عدم وصـول المواد الأولية في مواعيـدها المقـررة لضـعف في كفـاءة إدارة المشـتريات أو بسـبب ضعف الصيانة المطلوبة للمكائن والاجهزة الدورية منها أو الطارئة وهو ما يسجل كتقصير على إدارة الصيانة أو ربما تدني كفاءة المناولة أو نظام الخزين أو ضعف في جهاز النقـل أو التسـويق. .وقـد يكـون السـبب في اخطـاء تنبؤيـة لحالـة السـوق

وألأسعار والمبيعات وما إلى ذلك من الأسباب التي يتوجب البحث عنها وتشخيصها ووصف الحلول لها لأن هذا الأنحراف في الخطة الإنتاجية تقف وراءه العديد من ألإنحرافات في اروقة مراكز المسؤولية المختلفة في الوحدة.

ان العديد من الأسباب التي ذكرناها وألتي تكمن وراء الإنحرافات الرئيسية الأربعة قد وضعت لها معايير يمكن الركون اليها لمعرفة درجتها ومستوى تأثيرها ولهذا فأن إستخدام حزمة كبيرة من المعايير يقدم نتائج أفضل ويكشف عن وضع الوحدة وكفاءة أدائها بدرجة أقرب من الدقة من إستخدام عدد قليل من المعايير كما في الحالة التي ناقشناها حيث أقتصرت عملية التقويم على أربعة معايير فقط. ويحتوي الفصل القادم على قائمة مناسبة من المعايير التي يمكن إختيار المناسب منها.

هوامش الفصل الثـالث

1- **خالد عبد الرحيم الهيتي وعلي جاسم العبيدي** (مبادىء الاقتصاد ألإداري) جامعة الموصل، 1990، ص(316).

2- **حميد مطلب ادريس الغرابي** (معايير تقييم الأداء في المشاريع الصـناعية) دراسـة لنيل دبلوم الدراسات العليا في مراقبة الحسابات، جامعة بغداد، 1986، ص(9).

3- **يوحنا عبدال آدم** (البيانات المحاسبية وإستخدام النسـب الماليـة في التقـويم) مجلـة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، 1982، ص(367).

4- **محي الدين طرابزوني** (المحاسبة المالية للمديرين التنفيذيين) برنامج التنمية والتطوير الإداري، جامعة الملك عبد العزيز، 1982، ص(43- 49).

5- **حسام الدين زكي بنيان** (تقييم الأداء الصناعي للشركة العامـة لصـناعة الـورق) رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الإدارة وألإقتصاد، 1978، ص(122).

6- **أحمد محمد موسى** (إستخدام النسب البسيطة والمركبة في تقييم الأداء على مستوى الوحدة الإقتصادية) مجلة التكاليف العدد (3)، 1973، ص(68).

7- **أمينة الحفني** (الإطار العام لإسـتخدام النسـب كمؤشـرات لتقيـيم أداء المنشـآت) مجلة التنمية الصناعية العربية، العدد (14)، 1973، ص(45).

8- **يوسف حلباوي** (معايير الربحية القومية) مجلة الوحدة الإقتصادية العربية، العـدد (4)، 1986، ص(60).

9- NORMAN, C.R. and BAHIRI, S. " Productvity ". Measurement and Incentives" Butterworths P (22), (1972)

10- **حسن علي سليمان** (حول مفاهيم الإنتاجية الجزئية وتطبيقاتهـا) مجلـة البحـوث الإقتصادية وألإدارية، جامعة بغداد، العدد (3)، 1978، ص(106).

11- **خالـــــد عبـــد الرحيم الهـيتي وعلـي جاسـم العبيـدي** (مبـادىء الاقتصـاد ألإداري) مصدر سابق، ص(316).

12-NORMAN, R.C. and BAHIRI, S. " Productvity ". Measurement and Incentives", OP. CIT, p (15).

13- Ibid, p (18).

14- **أسعد حسن الحداد** (تقييم كفاءة الأداء للمنشآة العامة للخياطـة) دراسـة لنيـل دبلـوم الدراسـات العليـا في مراقبـة الحسـابات، جامعـة بغـداد، كليـة الإدارة

والإقتصاد، 1985، ص(17).

15- أنور قصيرة وجورج حلبي وحيدر لعيبي (ألإدارة وألإقتصاد الهندسي) الجامعة التكنولوجية، بغداد، 1990، ص(285).

16- مؤشرات تقييم الأداء في المنشآت الصناعية، مجلة التكاليف، العدد (3,2), 1972، ص (444).

17- حسن علي سليمان (حول مفاهيم الإنتاجية الجزئية وتطبيقاتها) مصدر سابق، ص(108).

18- أياد أحمد جميل الشيخلي (محددات رقابة الكفاءة والأداء في القطاع ألأشتراكي. .) دراسة لنيل دبلوم الدراسات العليا في مراقبة الحسابات، جامعة بغداد، كلية الإدارة وألإقتصاد، 1988، ص(45).

19- عادل فليح وهناء محمد علي وشاؤول أيشونونا (إقتصاد العمل) جامعة الموصل، 1990، ص(151- 155).

20- أحمد محمد موسى (قياس الإنتاجية مع إختلاف تشكيلة المنتجات) مجلة التنمية الصناعية العربية، العدد(21)، 1975، ص(28- 33).

21- عادل فليح وهناء محمد علي وشاؤول أيشونونا (إقتصاد العمل) مصدر سابق، ص(151- 155).

22- محمد فهمي حسن ووجيه عبد الرسول العلي (المشكلات التطبيقية لقياس الإنتاجية وطرق معالجتها) مجلة البحوث الإقتصادية وألإدارية، جامعة بغداد، العدد (3)، 1980، ص(111).

23- المصدر السابق، ص(109).

24- عادل فليح وهناء محمد علي وشاؤول أيشونونا (إقتصاد العمل) مصدر سابق، ص(151- 155).

25- أحمد ماهر، محمد فريد الصحن (إقتصاديات ألإدارة) جامعة الاسكندرية، كلية التجارة، 1985، ص(68).

26- خالد عبد الرحيم الهيتي وعلي جاسم العبيدي (مبادىء الاقتصاد ألإداري)، مصدر سابق، ص(314).

27- المصدر السابق، ص(315).

28- المصدر السابق، ص(315).

29- **أياد أحمد جميل الشيخلي** (محددات رقابة الكفاءة والأداء في القطاع ألأشتراكي...) مصدر سابق، ص(45). وأنظر كذلك : دراسة بعض مشاكل قياس الإنتاجية، مجلة التنمية الصناعية العربية، العدد (4)،1970، ص(32).

30- **أياد أحمد جميل الشيخلي** (محددات رقابة الكفاءة والأداء في القطاع ألأشتراكي) مصدر سابق، ص(45).

الفصل الرابع

المجمـوعة العامة لمعاييـر تقويـم الأداء

1-4 مقدمة

يحتوي هذا الفصل على مجموعة المعـايير ألأساسـية لتقـويم الأداء وألـتي يمكـن تطبيقها علـى مختلـف الأنشـطة في الوحـدات الإقتصـادية ولهـذا سميناهـا بالمجموعـة العامة[1] وحيث ان كل صناعة أو مشروع إقتصادي يختلف من حيـث طبيعـة الإنتـاج ومكونات المكائن والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية ومن حيث تباين العمليات الإنتاجية ومراحلها ومعالجاتها وتباين الوحدات القياسية لكل منتج فهذا يقاس بالوزن وذلك يقاس بالطول وغيره بالعدد .. الخ ويختلف أيضاً الجهد المبذول بين إنتاج وآخـر وبين مرحلة واخرى . لهذا فأن المعايير التي تضمها المجموعة العامة قد لا تغطـي جميـع متطلبات عملية تقويم الأداء في صناعة أو مشروع معين مما يقتضي وضع معايير اضافية لهذا الغرض تكمل النقص الذي يحصل في المعايير العامة أعلاه.

ان المجموعة العامة في ادناه تحتوي على عدد مـن المجموعـات الفرعيـة كـل منهـا يحتوي على المعايير التي وجدنا لها أهمية وتأثيراً ذا شأن في العملية الإنتاجيـة، ويمكـن لأية صناعة ان تضيف عليها ما تراه مناسـباً بمـا يلـي مقتضـيات ومتطلبـات التقـويم الكامل للأداء فيها.

2-4 تصنيف معايير تقويم الأداء

يقسم المعنيون بتقويم الأداء المعايير المستخدمة في عملية التقويم إلى ثلاثة مجـاميع رئيسية هي[2]:-

1- المعايير المتعلقة بإقتصاديات الوحدة.

2- المعايير المتعلقة بالكفاءة.

3- المعايير المتعلقة بالفعالية.

حيث تعرف هذه المعايير لدى المؤسسـات الرقابيـة والتقويمية المعنية في موضـوع تقويم الأداء بالثـري أيس (3 E'S) وقـد يكـون مـن المفيـد التطـرق إلى دلالات هـذه المعايير بصورة مختصرة قبل الإستعراض التفصيلي للمعايير ضمن إطارها العام:-

1- المعايير المتعلقة بتقويم إقتصاديات الوحدة (Economies) : وتستخدم هذه المعايير في التعرف على إقتصاديات الوحدة أي قدرتها على الأقلال من كلف مـدخلات الإنتاج مع المحافظة على المستوى المطلوب من الإنتاج سواء في الكميـة المقـررة أو

النوعية المستهدفة . أي ان هذه المعايير تنصب على الكشف عما إذا استطاعت الوحدة من تحقيق إنتاجها بأحسن نوعية وبأقل التكاليف.

ولا تقتصر جهود الوحدة في تخفيض التكاليف على مجال معين بل تشمل كل مراكز الكلف التي تعمل فيها كتخفيض تكاليف المستلزمات السلعية أو تخفيض نفقات الأفراد العاملين أو تكاليف الخدمات الإنتاجية والتسويقية والإدارية أو تكاليف الأندثارات . وبعبارة موجزة تنصب وظيفة المعايير الإقتصادية على بيان ما حققته الوحدة في مجال ألإقتصاد في تكاليف الإنتاج ومقدار التوفير الذي انجزته مع المحافظة على النوعية.

2- **المعايير المتعلقة بتقويم كفاءة الوحدة(Efficiency)** : وتنصب وظيفة هذه المعايير على قياس مدى نجاح الوحدة في احكام العلاقة بين الموارد (المدخلات) المستخدمة والمخرجات بطريقة كفوءة تهدف إلى تعظيم المخرجات وتخفيض المدخلات . وقد تتجه الوحدة في مجال الارتقاء بكفاءتها الإنتاجية إلى السعي لتحقيق خططها الإنتاجية في إنتاج سلع وخدمات بالنوعية والوقت المقررين وبأقل مقدار من المدخلات وقد يتحقق ذلك أيضاً عن طريق زيادة الإنتاج مع الاحتفاظ بنفس المستوى من مستلزمات الإنتاج أو تخفيض المستلزمات مع الاحتفاظ بنفس المستوى من الإنتاج. وهذا يتطلب من الوحدة تعبئة طاقاتها من اجل بلوغ الأهداف المسطرة في خططها الإنتاجية، وذلك بتحقيق أعلى إنتاج ممكن بنوعية جيدة وبالتوقيتات المطلوبة وبإستخدام كافة ألأساليب التي من شأنها ان تؤدي إلى تشخيص ألإنحرافات بمختلف أنواعها . بهدف الوقوف على أسبابها ومن ثم السعي إلى معالجتها إضافة إلى إعتماد سياسة سعرية تساعد على تقدير قيم المدخلات والمخرجات بحيث يكون بالإمكان في ضوءها توجيه الموارد الوجهة الرشيدة المطلوبة[3].

وبأختصار فأن المعايير التي تعني في تقويم الكفاءة الإنتاجية تهدف إلى بيان مدى نجاح الوحدة الإقتصادية في تحقيق أفضل مخرجات ممكنة بأقل مدخلات ممكنة . ولهذا تأخذ هذه المعايير نسبة (المخرجات/ المدخلات) أو (نسبة المصروفات /المخرجات) أي ما يدعى بـ (Unit Cost)[4].

3- **المعايير المتعلقة بالفعالية (Effectiveness)** : وتختص هذه المعايير في الكشف عن مدى نجاح الوحدة الإقتصادية في تحقيق أهدافها وذلك عن طريق بيان العلاقة بين

المخطط والفعلي من الأهداف[5]. وفيما إذا نجحت الوحدة في تعبئة مواردها بالكفاءة المطلوبة في تحقيق الأهداف التي وضعتها في خطتها الإنتاجية.

وتلجأ الوحدة الإقتصادية عادةً إلى إعتماد عدة اساليب في سبيل التحقق من بلوغ أهدافها بفاعلية وذلك عن طريق تأشير مدى تحقق خطة الإنتاج والمبيعات والتكاليف وصافي الأرباح والقيمة المضافة وغيرها من العناصر ألأساسية لنشاط الوحدة ومقارنة ذلك بما تحقق في السنة السابقة أو السنوات السابقة وملاحظة التطورات الأيجابية التي حصلت أو التراجعات التي حدثت.

وخلاصة القول ان المعايير التي تقاس بها الفعالية تعني بيان مدى تحقيق الوحدة الإقتصادية لأهدافها.

ويلاحظ من إستعراض التبويب أعلاه والذي حضي بأجماع المعنيين بكفاءة الأداء بأن هناك بعض التداخل بين مجموعة واخرى فتحقيق توفير في الإستخدامات وفق ما يقتضيه الأداء ألإقتصادي للوحدة بتشابك مع كفاءة الوحدة الإنتاجية في تحقيق أفضل إنتاج بأقل التكاليف كما ان بعض ذلك يقع ضمن فعالية الوحدة في تحقيق أهدافها.

وفي ضوء ما تقدم يمكن ان توظف بعض معايير قياس إقتصادية الوحدة في قياس كفاءتها الإنتاجية أو تحقيق أهدافها والعكس صحيح وعلى هذا ألأساس فقد ارتأينا إعتماد إسلوب آخر في تبويب معايير تقويم الأداء وذلك بتقسيمها وفقاً للجوانب المختلفة لنشاط الوحدة الإقتصادية ابتداءاً من المعايير العامة ومقاييس ربحية الوحدة ومدى مساهمة عناصر الإنتاج في تحقيق الأهداف ومدى فعالية الهيكل التمويلي للوحدة وقدرتها على الوفاء ومستوى كفاءة الوحدة في إدارة أموالها .. الخ.

وبعد الأنتهاء من هذا التبويب وجدنا من المفيد العودة إلى التبويب الثلاثي وذلك باعادةً تصنيف المعايير حسب جوانب الأداء الثلاثية (الإقتصادية والكفاءة والفعالية) وفق مصفوفة تساعد على انتقاء المعيار المناسب وحسبما تستدعيه المهمة التقويمية المطلوبة . كما هو مبين في الجدول رقم (9) في نهاية هذا الفصل حيث يشير الرقم (1) إلى المجموعة الإقتصادية والرقم (2) إلى مجموعة الكفاءة والرقم (3) إلى مجموعة الفعالية.

3-4 المجموعة العامة لمعايير تقويم الأداء

تضم هذه المجموعة (35) مجموعة فرعية من المعايير وتحتوي كل مجموعة - كما ذكرنا - عدداً من المعايير التي تختص في قياس الأداء في جانب معين من جوانب النشاط في الوحدة الإقتصادية .وبالرغم من العدد الكبير لهذه المعايير الذي يبلغ (388) معياراً إلا انه وجد من النافع تقديم هذه السلة الواسعة والكبيرة من المعايير لكونها تيسر على الباحث والدارس والمقوم فرصة إختيار المعيار ألأفضل الذي يخدم الغرض الذي يبغيه ووفق التبويب الذي يخدم الحالة التي يعالجها.

ومع كل ذلك فقد يكون هناك بعض الحرج المتأتي من عدم كفاية هذه السلة أو ضعف في القدرة القياسية لبعض المعايير الواردة فيها مما يقتضي أجراء اضافات عليها بهدف إستكمال النقص فيها.

وندرج في ادناه المجاميع الفرعية للمجموعة العامة للمعايير التي نتوخى فيها الشمولية والقدرة التقويمية والتفاعل فيما بينها عند توظيفها في تقويم حالة من حالات النشاط العديدة والمتباينة للوحدة الإقتصادية .

(01) المعايير العامة

(01)- إنتاجية عناصر الإنتاج = $\frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{العمل + المواد + المكائن والآلات + رأس المال}}$

ويشير هذا المعيار إلى نسبة مساهمة عناصر الإنتاج مجتمعة في خلق كمية معينة من الإنتاج ويسمى المعيار المذكور بالإنتاجية الكلية وذلك لتفريقها عن الإنتاجية الجزئية التي تنسب كمية معينة من الإنتاج إلى عنصر واحد من عناصر الإنتاج . ويلاحظ انه بالرغم من كون المكائن والآلات هي جزء من رأس المال إلا انها وضعت بصورة منفردة بهدف إظهار أهميتها.

وقد يكون من المفيد التطرق بشكل موجز إلى مفهوم عناصر الإنتاج أعلاه بما يأتي:-

أ- العمل : ويشمل الأجور والرواتب والمزايا المدفوعة للعاملين.

ب- المواد : ويقصد بها السلع والمواد الداخلة في الإنتاج وبضمنها جميع المصاريف التي انفقت عليها من نقل وخزن وتأمين وغيرها حتى لحظة إعدادها للتشغيل.

جـ- المكائن والآلات : وتشمل تكلفة مساهمة المعدات والمكائن والآلات في العملية الإنتاجية وتساوي قيمة الأندثار السنوي المحتسب عن هذه المكائن والآلات أي قيمة ما يستهلك منها في العملية الإنتاجية.

د- رأس المال : وتساوي تكلفة ما يساهم به رأس المال في الإنتاج وألتي تشمل قيمة الأندثار السنوي المخصص لمجموع الموجودات الثابتة من مباني ووسائط نقل والعدد والاثاث وغيرها .

وتضاف إلى عناصر الإنتاج أعلاه عنصر (الخبرة التنظيمية والإدارية) ورغم أهمية هذا العنصر إلا إن المعيار أعلاه اخذ بالعناصر الثلاثة فقط (العمل والمواد ورأس المال) وذلك للصعوبات التي تكتنف حساب قيمة أو كمية الجهد التنظيمي وألإداري وليس هذا فقط بل ان بعض الكتاب وجه انتقاداته إلى المعيار ككل لأعتقادهم بأنه ليس من السهل ولا من الحكمة خلط عناصر الإنتاج معاً وهي تختلف من حيث تكوينها وقياسها فالمواد ألأولية التي تقدر بالكميات أو بالقيمة تختلف عن العمل الذي يقاس بالساعات والايام وتختلف عن رأس المال الذي يقاس بوحدات اخرى . ولكن هذا الأنتقاد ينبغي الا يقلل من أهمية هذا المعيار ومن الجهود المبذولة في تذليل العقبات التي تعترض العمليات الحسابية للعناصر الثلاثة وقد يصبح ألأمر سهلاً إذا قيست عناصر الإنتاج بالقيمة بدلاً من الكميات كما جاء في تكوين المعيار أعلاه.

$$\text{(02)- إنتاجية عناصر الإنتاج(قيمة)} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{العمل + المواد + المكائن والمعدات+ رأس المال}}$$

وهو معيار آخر لقياس الإنتاجية الكلية في الوحدة الإقتصادية ويختلف عن المعيار أعلاه كون الإنتاج معبر عنه هذه المرة بالقيمة وليس بالكمية ويقدم هذا المعيار قياساً للقيمة الإنتاج المستحصلة من إستخدام وحدة نقدية واحدة من عناصر الإنتاج .

$$\text{(03)- إنتاجية العامل (كمية)} = \frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{عدد العاملين}}$$

ويشير هذا المعيار إلى إنتاجية العامل الواحد خلال الفترة المحاسبية أو (دورة الإنتاج) أي ما هي كمية الإنتاج التي ينتجها العامل الواحد خلال السنة المالية ويحسب عدد العاملين بإستخراج المتوسط الحسابي لعددهم خلال الفترات الزمنية في السنة

وذلك لتلافي التغيرات التي تحدث في عددهم خلال السنة كالتعيينات الجديدة وحالات ترك العمل وغيرها . ويستبعد عادةً من عدد العمال عـدد المجـازين والمعـارين لجهـات أخرى ويضاف المنسبون للوحدة من جهات اخرى .

(04)- إنتاجية العامل (قيمة)= $\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{عدد العاملين}}$

وهو مقياس لإنتاجية العامل الواحد ولكن معبر عنه بقيمة الإنتاج وليس بكميته أي مقدار قيمة الوحدات المنتجة التي انتجها العامل الواحد من المساهمين في العمليـة النتاجية، وكما ذكرنا فأن البعض يعتمد عدد العمال الفعليين الذين ساهموا في العملية الإنتاجية وبهذا يستبعد المجازون والمعارين وغيرهم من متوسط عدد العاملين ويضـاف المنسبون للوحدة في حين يؤخذ آخرون بالعدد الإجمالي للعمال الموجود على الملاك.

(05)- إنتاجية الأجر(كمية) = $\frac{\text{كميـــــة الإنتاج}}{\text{إجمالي الرواتب والأجور}}$

ويعني هذا المعيار بقياس مساهمة الوحدة النقدية الواحدة من الأجور والرواتب بضمنها المزايا العينية في إنتاج كمية معينة من الإنتاج.

(06)- إنتاجية الأجر(قيمة) = $\frac{\text{قيمـــــة الإنتاج}}{\text{إجمالي الرواتب والأجور}}$

وهو نفس المعيار السابق ولكن اخذ الإنتاج بالقيمة بدلاً مـن الكميـة أي قيـاس قيمة الإنتاج التي تنتجها الوحدة النقديـة الواحـدة . وقـد تؤخـذ الرواتـب والأجـور للعاملين الذين ساهموا في الإنتاج فعلاً وتستبعد رواتب وإجور المجازين والمعارين ومـا في حكمهم من هذا الحساب أو قد تؤخذ الرواتب والأجـور لإجمـالي عـدد العـاملين الموجودين في الملاك دون أي استثناء.

(07)- تكاليف الوحدة المنتجة (كمية) = $\frac{\text{التكاليف الكلية}}{\text{كمية الإنتاج}}$

ويراد بهذا المعيار إستخراج متوسـط تكـاليف الوحـدة الواحـدة مـن المنتجـات ويقصد هنا بالتكاليف الكلية التكاليف الثابتة والمتغيرة ويمكن معرفة قيمتها من خـلال التكاليف المدرجة في جدول توزيع مراكز الكلف.

(08)- تكاليف الوحدة المنتجة (قيمة) = $\frac{\text{التكاليف الكلية}}{\text{قيمة الإنتاج}}$

ويعني هذا المعيار إستخراج متوسط تكاليف الوحدة النقدية الواحدة من المنتجات أي : نسبة التكاليف الكلية من قيمة الإنتاج الذي ساهمت تلك التكاليف في خلقه كأن تكون مثلاً 65٪ أو 70٪ وأية نسبة اخرى.

(09)- حصة وحدة المبيعات من الأرباح = $\frac{\text{الأرباح}}{\text{كمية المبيعات}}$

ويشير هذا المعيار إلى ربح الوحدة الواحدة من المبيعات أو مقدار مساهمة وحدة المبيعات في تحقيق الربح.

(10)- نسبة الأرباح من المبيعات = $\frac{\text{الأرباح}}{\text{قيمة المبيعات}}$

ويوضح المعيار أعلاه نسبة الأرباح الصافية المتحققة إلى مجموع قيمة المبيعات كأن يقال ان هذه النسبة 20٪ أو 5٪ أي ان كل (100) وحدة نقدية من المبيعات اعطت (20) أو (5) وحدة نقدية من الأرباح على التوالي وكلما ارتفعت هذه النسبة تأشر نجاح الوحدة الإقتصادية في ادائها .

(11)- عائد الإستثمار = $\frac{\text{الأرباح}}{\text{رأس المال المستثمر}}$

وتعتبر هذه النسبة مقياساً واسع الاستعمال لكفاءة الوحدة الإقتصادية في إستثمارها لأموالها . حيث يؤشر إرتفاع النسبة المذكورة نجاح الوحدة في تمويل أكبر قدر من المبيعات ومن ثم تحقيق الأرباح بدلاً من احتجازها على شكل اصول ثابتة أو مخزون أو على شكل منتجات تحت التشغيل وهذا ما يحقق ربطاً بين هذا المعيار والمعيار رقم (10) فطالما كانت الشركة ناجحة فأن نسبة الأرباح إلى المبيعات ترتفع أيضاً.

(12)- نسبة المبيعات إلى رأس المال المستثمر = $\frac{\text{قيمة المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}}$

ويشير هذا المعيار إلى مدى مساهمة رأس المال المستثمر في المبيعات وكلما زادت هذه النسبة كلما ازدادت المبيعات نتيجة حسن إستخدام رأس المال أما انخفاضها فيعني

العكس وهو مدعاة إلى أجراء دراسات تفصيلية عن علاقة المبيعات وتوزيع رأس المال المستثمر بين المفردات التي يتكون منها.

(13)- إنتاجية الأموال المستثمرة = $\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{قيمة الموجودات}}$

ويقصد بهذا المعيار مقدار ما تساهم فيه الوحدة النقدية الواحدة من الموجودات في قيمة الإنتاج كأن تكون هذه المساهمة 150٪ أي ان (100) وحدة نقدية من الموجودات تعطي 150 وحدة نقدية من المنتجات وقد اختيرت تسمية المعيار بإنتاجية الأموال المستثمرة لاتفاقه مع ما ذهب اليه بعض الكتاب في إعتبار الإستثمار مسأوياً لمجموع قيمة الموجودات.

(14)- درجة التكنولوجيا المستخدمة = $\frac{\text{الموجودات الثابتة المستخدمة في المكائن والمعدات}}{\text{إجمالي الرواتب والأجور}}$

ويظهر هذا المعيار نسبة المكننة إلى قوة العمل المتمثلة بالرواتب والأجور فإذا كانت هذه النسبة مثلاً (3 : 2) فأن هذا يعني ان الوحدة الإقتصادية تستخدم ما قيمته (3) وحدات نقدية من المكائن والمعدات مقابل (2) وحدات نقدية من العمل وإذا قورنة هذه النسبة بالمعيار القياسي ولنقل انه كان (5 : 1) فأن درجة التكنولوجيا هنا لازالت متدنية.

ويكتب معيار التكنولوجيا احياناً كألآتي :-

درجة التكنولوجيا المستخدمة = $\frac{\text{إجمالي الرواتب والأجور}}{\text{قيمة الإنتاج}} \div \frac{\text{الموجودات الثابتة المستخدمة في المكائن والمعدات}}{\text{قيمة الإنتاج}}$

= $\frac{\text{إجمالي الرواتب والأجور}}{\text{الموجودات الثابتة المستخدمة في المكائن والمعدات}}$

وهي نفس المعيار الوارد في الفقرة (14) ولكن بصورة مقلوبة وهذا لايغير في المفهوم شيئاً فأن النسبة في هذه الحالة تكون (2 : 3) وعندما تقارن بالمعيار القياسي

(1 : 5) فأن النتيجة بالمقارنة تقول بتدني درجة التكنولوجيا في هـــــذه الوحـدة كما ورد في أعلاه.

(15)- درجة التصنيع = قيمة المستلزمات السلعية المستخدمة في الإنتاج والخدمات الإنتاجية / قيمة الإنتاج

ويعكس هذا المعيار الدرجة التي بلغتها الوحدة الإقتصـادية في تصـنيعها للمـواد التي إستخدمت في الإنتاج وكلما انخفضت هذه النسبة دل ذلك على درجة عاليـة مـن التصنيع والعكس بالعكس.

(02) الربحية

(01)- دوران رأس المال الممتلك(حقوق الملكية) = المبيعـــــات / حقوق الملكية

ويقدم هذا المعيار مقياساً لإنتاجية رأس المال الممتلـك وان إرتفـاع هـذه النسـبة يؤشر زيادة نسبة الربح الصافي للمالكين بشرط عدم اتجاه نسبة الربحيـة إلى الأنخفـاض وألتي تظهر في المعيار ألآتي ولكن إرتفاع معدل الدوران أكثر من الحد المقرر يزيد مـن المخاطر المالية للوحدة لكونه يعني المغالاة في المتاجرة وهذه تتطلب المزيد من القروض ومن ثم إرتفاع نسبة المطلوبات إلى رأس المال الممتلك فوق الحد الذي يريده الدائنون.

(02)- معدل عائد الإستثمار إلى حقوق الملكية (نسبة الربحية) = الربـــــح / حقوق الملكية

ويحسب هذا المعيار معدل عائد الربح بعد الضريبة على حقوق الملكية ويشير إلى قدرة وكفاءة الإدارة في تعظيم ثروة أصحاب المشروع أي انه يقيس ربحيـة رأس المـال الذي قدمه المالكون ويلاحظ ان هذه النسبة ترتفع في سنوات الاعفاء مـن الضـرائب وتنخفض في سنوات الخضوع لها وربما ينخفض نتيجة زيادة الأرباح المحتجزة وغيرها مما يتطلب التمعن عند تحليل هذه النسبة . أما النسبة القياسية لهذا المعيار فهي أكثر من 10٪ .

(03)- هامش الربح (حافة مجمل العمليات) = إجمالي الربح / المبيعـــــات

ويعكس هذا المعيار نسبة إجمالي الربح إلى صافي المبيعات ويوضح بذلك هـامش الربح الذي تحققه الوحدة من خلال نشاطها الإنتاجي والتسويقي ويقيس كفاءة الإدارة في معاملة عناصر التكلفة لمبيعاتها.

(04)- حافة (هامش) صافي العمليات = الربح قبل الضريبة / المبيعات

وتبين هذه النسبة مدى إمكانية تخفيض سعر بيع الوحدة مـن المنتجـات قبـل ان تتحمل الخسائر كما انه يوضح مقياس ما تحققه الشركة من عائـد عملياتهـا الإنتاجيـة قبل دفع الضريبة.

(05)- حافة صافي العمليات بعد الضريبة = الربح قبل الضريبة / المبيعات

وتعكس هذه النسبة قدرة الوحدة على تحقيق عائد مـن نشـاطها يكفـي لتغطيـة تكاليف الإنتاج والاقراض مع تحقيق عائد معقول للمالكين.

(06)- معدل دوران الموجودات = الربـــــح / مجموع الموجودات

ويبين هذا المعيار قدرة الموجودات على أدرار الأربـاح أي مـدى ربحيـة المشـروع ويعكس كفاءة الوحدة في أستعمال مواردها لخلق الأرباح، ومما تجدر ألإشارة اليه بأن المقصود بالربح هو صافي فائض العمليات في (المرحلة الثانية).

(07)- معدل دوران الموجودات الثابتة = الـــربـــح / الموجودات الثابتة

ويشـير المعيـار المـذكور إلى متوسـط دوران صـافي الموجـودات الثابتـة أو قـدرة الموجودات الثابتة على ادرار الأرباح . وعادةً ما تؤخذ نسبة (2٪) كنسبة قياسـية مـن هذا المعيار.

(08)- نسبة مخصص الضرائب وصافي الأرباح = مخصص الضرائب / المبيعات

ويعكس هذا المعيار ما يستقطع من صافي الربح لأغراض تسديد الضرائب للحكومة وأرتفاع هذه النسبة يشير إلى مدى تأثر ربحية الوحدة بالضرائب المستقطعة وإلى إرتفاع نسبة الضرائب المستحصله في القانون الضريبي.

(09)- نسبة صافي الربح بعد الضريبة الى صافي المبيعات = $\frac{\text{الربح بعد الضريبة}}{\text{المبيعات}}$

ويوضح هذا المعيار ربحية الوحدة الصافية أي الربح الصافي المتاح للوحدة الذي تتصرف به بعد تسديد كل ما عليها من تكاليف مباشرة وغير مباشرة لإنتاج سلعها وخدماتها منسوباً إلى المبيعات .

(10)- نسبة تحقق صافي الربح = $\frac{\text{الربح الفعلي}}{\text{الربح المخطط}}$

ويقدم هذا المعيار مؤشراً عن مدى تحقق خطة صافي الأرباح للسنة المالية المعنية.

(11)- نسبة مقسوم الأرباح المعلن إلى صافي الربح المتحقق بعد الضريبة = $\frac{\text{مقسوم الأرباح المعلن}}{\text{صافي الربح المتحقق بعد الضريبة}}$

ويعكس هذا المعيار سياسة الوحدة في توزيعها للارباح والمجالات التي تستثمر بها الأرباح غير الموزعة وهذا يحتاج إلى بعض المعلومات الاضافية للوقوف على مدى حاجة الوحدة إلى اعادةً إستثمار أموالها في التوسعات أو تكوين الاحتياطيات .

(12)- نسبة تحقق إجمالي الربح = $\frac{\text{إجمالي الربح الفعلي}}{\text{إجمالي الربح المخطط}}$

ويشير هذا المعيار إلى نسبة تحقق الربح الإجمالي الفعلي مقارنة بما هو مخطط أي فائض العمليات الجارية في(المرحلة ألأولى).

(13)- نسبة تطور إجمالي الربح = $\frac{\text{إجمالي الربح الفعلي للسنة الحالية}}{\text{إجمالي الربح الفعلي للسنة السابقة}} - 1$

ويبين المعيار أعلاه مدى تقدم الأرباح في الوحدة الإقتصادية مقارنة بما هي عليه في السنة السابقة.

وقد تكون هناك حاجة لتوضيح هيكل المعادلة الرياضية أعلاه وكذلك المعادلات ألآخرى المشابهة التي سترد لاحقاً . فالطرف الأيسر من المعادلة في الأصل يكتب كما يأتي:

$$\frac{\text{إجمالي الربح الفعلي للسنة الحالية - إجمالي الربح الفعلي للسنة السابقة}}{\text{إجمالي الربح في السنة السابقة}}$$

وعند الاستعانة بالرموز تظهر المعادلة كألآتي:

(14)- نسبة تطور صافي الربح $= \frac{\text{صافي الربح الفعلي للسنة الحالية} - 1}{\text{صافي الربح الفعلي للسنة السابقة}}$

ويظهر المعيار أعلاه تطور صافي الربح المتحقق في الوحدة للسنة الجارية بالمقارنة مع صافي الربح الفعلي في السنة السابقة فقد يكون التطور 8 ٪ أو 20٪ وربما تراجع ليكون 6٪ .

(15)- نسبة التشغيل $= \frac{\text{صافي كلفة المبيعات + المصروفات التشغيلية}}{\text{المبيعات}}$

ويوضح هذا المعيار نسبة صافي الهامش التشغيلي وان انخفاض نسبة التشغيل يشير إلى إرتفاع ربحية الوحدة حيث يوضح الفرق بين هذه النسبة و 100٪ ما يساوي نسبة صافي الربح التشغيلي إلى صافي المبيعات.

(16)- نسبة المصروفات التشغيلية إلى صافي المبيعات $= \frac{\text{المصروفات التشغيلية}}{\text{المبيعات}}$

أما هذا المعيار فيشير إلى ربحية المنشأة حيث ان انخفاض هذه النسبة يعني إرتفاع ربحية الوحدة والعكس صحيح حيث ان إرتفاع هذه النسبة يشير إلى إرتفاع المصروفات التشغيلية إلى تستبعد من فائض النشاط الجاري فتخفض إجمالي الأرباح.

(17)- نسبة إجمالي الربح إلى المصروفات التشغيلية $= \frac{\text{إجمالي الربح}}{\text{المصروفات التشغيلية}}$

ويظهر هذا المعيار مقدار الربح الذي حققته الوحدة منسوباً إلى المصروفات التشغيلية وكلما زادت النسبة دل على إرتفاع ربحية المشروع وانخفاض في المصروفات التشغيلية وبهذا يعكس قدرة الوحدة في تخفيض تكاليفها التشغيلية وزيادة أرباحها.

$$\text{(18)- نسبة العائد إلى رأس المال المستثمر} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

ويعكس هذا المعيار حسن إستخدام الشركة للأموال التي يقدمها المالكون والدائنون وقد يعدل المعيار ليكون:

$$\text{(19)- نسبة العائد الى رأس المال المستثمر} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة + الفوائد على القروض طويلة الأجل}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

على أساس ان رأس المال المستثمر يشمل حقوق الملكية والقروض طويلة الأجل وإذا ما ارتفعت هذه النسبة على النسبة (02) فهذا يعني ان الوحدة تتكبد خسائر مردها زيادة الفوائد على الأرباح المتحققة ولهذا تعكس هذه النسبة كفاءة الإدارة في إدارة الأموال المتاحة لدى الوحدة أما النسبة القياسية المتعارف عليها لهذا المعيار فهي أكثر من 10٪ (لاحظ المعيار رقم 02).

(03) الاستثمارات المالية

$$\text{(01)- ربح السهم العادي} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة} - \text{أرباح الأسهم الممتازة}}{\text{عدد الاسهم العادية المباعة (المتداولة)}}$$

ويشير هذا المعيار إلى نصيب السهم الواحد العادي من الأرباح الصافية التي حققتها الوحدة الإقتصادية أو متوسط ما حققه السهم الواحد من أرباح ويعكس ربحية المشروع أيضاً .

$$\text{(02)- النسبة السعرية لعائد السهم الواحد} = \frac{\text{ربح السهم العادي الواحد}}{\text{القيم السوقية للسهم الواحد}}$$

ويظهر المعيار أعلاه مقارنة نسبية بين العائد المتحقق للسهم العادي وقيمته السوقية ويعكس مدى جاذبية الإستثمار في الأسهم العادية.

$$\text{(03)- القيمة الدفترية العادية} = \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{عدد الأسهم العادية المباعة (المتداولة)}}$$

ويؤشر لنا هذا المعيار قيمة السهم العادي الدفترية العادية ويظهر حقـوق ملكيـة السهم الواحد في موجودات الوحدة .

(04)- نسبة القيمة الدفترية إلى القيمة السوقية للسهم العادي الواحد = القيمة الدفترية للسهم العادي الواحد / القيمة السوقية للسهم العادي الواحـد

وتعكس هذه النسبة مدى الفارق بين القيمتين الدفترية والسوقية للسهم العـادي حيث ان انخفاض هذه النسبة يؤشر سمعة تجارية حسنة للوحدة في السوق.

(05)- نسبة سعر السهم العادي إلى الأرباح = القيمة السوقية للسهم العادي الواحد / ربح السهم العادي الواحد السنـوي

ويبين هذا المعيار مدى الربح الفعلي الذي حققه السهم العـادي مقارنـة بقيمتـه السوقية من الأرباح الموزعة فقط.

(06)- نسبة السهم الواحد من الأرباح = الأرباح الموزعــه لكل سهــم / المتحقق من الأرباح لكل سهم

ويؤشر هذا المعيار نسبة ما تبقيه الوحدة من الأرباح التي حققها السـهم الواحـد لأغراض تمويل إستثماراتها وتنمية نشاطها وبين ما توزعه على المساهمين فإذا كانـت النسبة مثلاً 15٪ فهذا يعني ان الوحدة استبقت 85٪ ووزعت 15٪ فقط علـى حملـة الأسهم .

(04) تحقق خطة الاستثمارات

(01)- نسبة تحقق خطة الاستثمارات = قيمة الأعمال المنفذة فعــــلاً / قيمة الأعمال المخطط تنفيذها

ويقدم المعيار أعلاه مؤشراً عن مـدى تقـدم الأعمـال ألإسـتثمارية الـتي تنفـذها الوحدة مقارنة بالخطة الموضوعة.

(02)- نسبة التنفيذ إلى التكاليف الكلية = إجمالي قيمة الأعمال المنفذة خلال السنة الحالية / كلفة الأعمال الكلية

ويبين المعيار المذكور نسبة ما نفذته الوحدة خلال السنة الجارية مقارنة مع كلفة هذه الأعمال الكلية وبذلك يعكس قدرة الوحدة الاستيعابية وامكانياتها على التنفيذ.

(03)- نسبة الاستثمارات الجديدة إلى الاستثمارات القائمة = كلفة الأعمال الكلية للاستثمارات الجديدة / كلفة الاستثمارات القائمة

ويعكس هذا المعيار حجم الطاقات الإنتاجية الجديدة المضافة وألتي ستضاف بعد استكمالها إلى الطاقات الإنتاجية القائمة.

(04)- تطور نسبة تنفيذ الاستثمارات = المنفذ فعلاً من الأعمال في السنة الحالية- 1 / المنفذ فعلاً من الأعمال في السنة السابقة

ويوضح هذا المعيار نسبة التطور في تنفيذ خطة الاستثمارات في السنة الجارية مقارنة بالسنة السابقة.

(05) إنتاجية رأس المال

(01)- إنتاجية رأس المال= القيمة المضافة الإجمالية بسعر السوق / الموجودات الثابتة

وتشيرهذه النسبة إلى إنتاجية الموجودات الثابتة وقدرتها على ادرار القيمة المضافة وتقدر الموجودات الثابتة لأغراض هذا الحساب عادةً بالتكلفة كما هو معتاد.

(02)- إنتاجية رأس المال من الآلات والمكائن والمعدات = القيمة المضافة الإجمالية بتكلفة عناصر الإنتاج / قيمة الآلات والمكائن والمعدات

ويعكس هذا المعيار مقدرة الآلات والمكائن والمعدات مقيمة بالتكلفة على خلق القيمة المضافة مقدرة بتكلفة عناصر الإنتاج .

(03)- إنتاجية رأس المال من الآلات والمكائن والمعدات = قيمة الآلات والمعدات / الموجودات الثابتة

ويقدم هذا المؤشر نسبة ما مستثمر في الآلات والمكائن والمعدات من مجموع صافي الموجودات الثابتة حيث ان زيادة هذه النسبة تعني اهتمام الوحدة الإقتصادية بإستثمار أموالها في الآلات والمعدات التي لها علاقة وطيدة بخلق القيمة المضافة وعادةً ما يربط هذا المعيار بالمعيار السابق (02).

(04)- إنتاجية رأس المال = $\frac{\text{قيمة الإنتاج الإجمالي بتكلفة عناصر الإنتاج}}{\text{رأس المال المستثمر}}$

ويشير هذا المعيار إلى ماتنتجه الوحدة لنقدية الواحدة من الأموال المستثمرة من الإنتاج مقيماً بالوحدات النقدية نفسها.

(06) الهيكل التمويلي

(01)- نسبة مجموع المطلوبات(عدا رأس المال) إلى مجموع الموجودات = $\frac{\text{مجموع المطلوبات (عدا رأس المال)}}{\text{مجموع الموجودات}}$

ويشير هذا المعيار إلى نسبة مساهمة غير المالكين في كل وحدة نقدية من الموجودات فإذا كانت النسبة 45٪ فهذا يعني ان من كل وحدة نقدية من الموجودات ساهم غير المالكين في تمويل 45٪ منها.

وان انخفاض النسبة يعني زيادة حماية الدائنين وقلة مخاطر الخسائر التي قد تتعرض لها الوحدة ويميل المالكون عادةً إلى زيادة النسبة بالحدود التي لاتفوق حد الامان الذي يوافق عليه الدائنون فالمالكون يريدون ألإستفادة من القروض في زيادة ربحيتهم إذا كانت الربحية أقل من سعر الفائدة المفروض على تلك القروض.

(02)- نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموجودات = $\frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{إجمالي الموجودات}}$

وتعكس هذه النسبة مدى مساهمة المالكين في إجمالي الموجودات وكلما ارتفعت النسبة كلما ازدادت ضمانات الدائنين.

(03)- نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي المطلوبات = $\frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{إجمالي المطلوبات}}$

ويبين هذا المعيار قدرات الوحدة الإقتصادية على ضمان الدائنين أيضاً إضافة إلى مدى حساسية المشروع في مواجهة الظروف الصعبة.

(04)- نسبة تغطية إجمالي مصادر التمويل طويلة الأجل = $\frac{\text{إجمالي مصادر التمويل طويلة الأجل}}{\text{إجمالي الموجودات الثابتة}}$

ويعكس هذا المعيار حصة المصادر التمويلية الطويلة الأجل في تغطية الموجودات الثابتة.

(05)- نسبة التمويل طويل الأجل للموجودات الثابتة = $\frac{\text{القروض طويلة الأجل}}{\text{إجمالي الموجودات الثابتة}}$

ويبين هذا المعيار النسبة التي تشكلها القروض طويلة الأجل كمصادر تمويل للموجودات الثابتة. كما يبين درجة الحماية التي توفرها الوحدة لأصحاب الديون طويلة الأجل إضافة إلى كشفها عن قدرة الوحدة على الاقتراض .

(06)- تمويل الموجودات الثابتة = $\frac{\text{الموجودات الثابتة}}{\text{حقوق الملكية}}$

وتشير هذه النسبة إلى ما خصص من حقوق الملكية لتغطية الموجودات الثابتة . وهي تعكس مدى أهمية تمويل الموجودات الثابتة عن طريق زيادة رأس المال المدفوع أو احتجاز الأرباح وليس عن طريق الاقتراض.

(07)- مجموع الديون إلى اسهم المالكين = $\frac{\text{المطلوبات المتداولة + المطلوبات طويلة الامد}}{\text{مجموع اسهم المالكين}}$

ويبين هذا المعيار نسبة مساهمة كل من المدينين والمالكين في تمويل الوحدة.

(08)- نسبة تغطية خدمة القرض = $\frac{\text{الربح بعد الضرائب + الأندثار + الفوائد}}{\text{الفوائد + اقساط القروض طويلة الامد}}$

ويعكس هذا المعيار مدى تغطية الأرباح التي تحققها الوحدة لخدمة الدين وكلما كانت النسبة مرتفعة كان وضع الوحدة أفضل والعكس بالعكس .

(09)- نسبة صافي حقوق الملكية إلى إجمالي الموجودات = $\frac{\text{صافي حقوق الملكية}}{\text{إجمالي الموجودات}}$

ويقصد بصافي حقوق الملكية مجموع قيمة الأسهم العادية والأسهم الممتازة والاحتياطي حيث يفضل ان تكون نسبتها إلى إجمالي الموجودات 50٪ فأكثر أي حجم تمويلها للموجودات بهذه النسبة فأكثر .

(10)- نسبة صافي حقوق الملكية إلى الموجودات الثابتة = $\frac{\text{صافي حقوق الملكية}}{\text{الموجودات الثابتة}}$

وتشير هذه النسبة إلى حصة الموجودات الثابتة من أموال المالكين فإذا كانت النسبة مثلاً 65٪ فهذا يشير إلى ان الموجودات الثابتة لم تغطى كاملة من أموال المالكين إلا بما نسبته 65٪ وان المتبقي 35٪ تم تغطيته عن طريق الاقتراض وكلما ارتفعت هذه النسبة وارادت الوحدة سداد قروضها وكانت كل مصادرها على شكل

موجودات غير قابلة للتحويل إلى نقد فأنها ستكون مضطرة إلى الاقتراض مجدداً لسداد القروض السابقة أو إعادةً الرسملة وهذا ما قد يثير مشاكل كثيرة لها.

(07) القدرة على الوفاء

(01)- نسبة حقوق الملكية إلى المطلوبات طويلة الأجل = حقوق الملكية / المطلوبات طويلة الأجل

وتبين هذه النسبة مدى قدرة الوحدة الإقتصادية على سداد الأموال المقترضة الطويلة الأجل من حقوق المالكين وفي نفس الوقت مدى قدرتها على موازنة ألإستفادة من الأموال المقترضة بأسعار فائدة مخفضة مقارنة بنسبة الأرباح التي تحققها من وراء إستثمار تلك الأموال، وكثيراً ما يكون المعيار القياسي لها بنسبة (1 : 1).

(02)- نسبة التداول أو النسبة الجارية = الموجودات المتداولة / المطلوبات المتداولة

وتشير إلى المدى الذي تستطيع فيه الوحدة الوفاء بمطلوباتها المتداولة من موجوداتها المتداولة في الأجل القصير، وهذا يعني أيضاً توفير السيولة اللازمة لأستمرار المشروع، وتعتبر النسبة (2 : 1) النسبة المرغوبة للحكم على قدرة الوحدة على الوفاء أي إن موجوداتها المتداولة ضعف مطلوباتها المتداولة. ولكن يجب التعامل مع هذه النسبة بحذر شديد وان إرتفاع هذه النسبة تعني ان المشروع لا يستخدم موارده المالية المتاحه إستخداماً أمثل .

(03)- نسبة ذمم العملاء إلى المخزون= ذمم الزبائن / المخزون

وتقدم هذه النسبة مقياساً عن مدى سيولة الزبائن حيث ان إرتفاع النسبة يدل على بطء تحصيل الديون من الزبائن وانخفاضها يشير إلى تراكم المخزون من جراء هبوط النشاط الإنتاجي والبيعي بسبب سوء سياسة الشراء.

(04)- نسبة السيولة (النسبة الصارمة) = الموجودات المتداولة - المخزون / المطلوبات المتداولة

وتقيس هذه النسبة قدرة الوحدة الإقتصادية في مقابلة الالتزامات الجارية (القصيرة الأجل) بموجوداتها المتداولة السريعة والنسبة الشائعة هي (1 : 1). وأستبعد

المخزون كي نكون في حالة مالية تتوفر لها السيولة السريعة لمواجهة التزاماتها حيث قد لا تستطيع بيع مخزونها والحصول على النقد المعزز لسيولتها النقدية .

(05)- نسبة السيولة السريعة (النسبة الصارمة) = الموجودات السريعة / المطلوبات المتداولة

وتشير هذه النسبة إلى قدرة الوحدة على الوفاء في المدى القصير بمطلوباتها المتداولة من موجوداتها السريعة وألتي تمثل النقد مضافاً اليه الموجودات السريعة (شبه النقد) أي التي يمكن تحويلها إلى نقد بسرعة . أي ان هذه النسبة توضح مقدرة الوحدة على الوفاء بمديونتها السريعة والنسبة المفضلة هي (1 : 1). وإذا انخفضت هذه النسبة عن (1 : 1) فأن ذلك يشير إعتماد الوحدة على المخزون أو اصول جارية آخرى للوفاء بالتزاماتها الجارية .

(06)- القدرة على الوفاء = الموجودات الكليـــــة / المطلوبات الخارجية

وتشير هذه النسبة إلى ان الوحدة الإقتصادية لها قدرة على الوفاء في المدى المتوسط أو الطويل إذا كانت موجوداتها الكلية أكثر من مطلوباتها الخارجية (المطلوبات المتداولة + المطلوبات الثابتة) والعكس بالعكس.

(07)- نسبة السيولة السريعة (الصارمة جداً) = النقديـة / المطلوبات المتداولة

وهذا المعيار أكثر تحفظاً من المعيار رقم (05) حيث يحصر قدرة الوحدة الإقتصادية على الوفاء بالمدى القصير بمطلوباتها المتداولة من النقد لديها فقط وليس النقد وما يمكن تحويله من الموجودات إلى نقد بسرعة.

(08)- نسبة المطلوبات المتداولة إلى حقوق الملكية = المطلوبات المتداولة / حقوق الملكية

ويبين هذا المعيار العلاقة بين الأموال التي يقدمها الملاك ومقدار الأموال المتأتية عن طريق الالتزامات الجارية وان انخفاض النسبة تعني تقوية لمركز الدائنين في حالة تعرض الوحدة لخسائر جسيمة أو للتصفية كما يقدم هذا المعيار تقييماً عن مدى ضمان أموال المشروع للمستحقات العاجلة.

(09)- نسبة الدين إلى الرسملة = المطلوبـــات طويلـــة الأجل / المطلوبات طويلة الأجل + حقوق المساهمين

وهذا المعيار توسيع للمعيار الاول ويعكس قدرة الوحدة على استخدام مصادر تمويل رأس المال لسداد القروض طويلة الأجل (وهي التي يستحق سدادها على فترة تزيد عن سنة) وتختلف هذه النسبة من مشروع لآخر ومن دولة لأخرى حيث ترى بعض مؤسسات التمويل عدم المساهمة في مشروع بأكثر مما يساهم به المالكون ولكن بشكل عام تبلغ هذه النسبة كمؤشر بين 50 - 55 ٪ .

(10)- نسبة المطلوبات المتداولة إلى المطلوبات طويلة الامد = المطلوبات المتداولة / المطلوبات طويلة الامد

وهو معيار آخر لإعطاء فكرة عامة عن سيولة الوحدة وان انخفاض هذه النسبة يؤشر موقف السيولة الحسن والعكس صحيح ولكن بسبب إختلاف ألأهمية النسبية لمكونات المطلوبات المتداولة من حيث درجة سيولتها قل ألإعتماد على هذه النسبة كمعيار مالي الا إذا اخذت مع النسب التي مر ذكرها.

(11)- معدل دوران الذمم الدائنة = كلفة المشتريات / متوسط الذمم الدائنة

ويشير هذا المعيار إلى سيولة الوحدة أيضاً وان زيادة هذه النسبة تعني تحسن هذه السيولة على وجه العموم فإذا كانت شروط الشراء تقتضي قصر فترة لدفع فأن إرتفاع سرعة دوران الذمم الدائنة يعني قدرة الوحدة على الوفاء بتلك الشروط . مع ألإشارة إلى ان الذمم الدائنة تشمل الحسابات الدائنة وأوراق الدفع ويستخرج المتوسط كالآتي:

متوسط الذمم الدائنة = (رصيد الذمم أول فترة + رصيد الذمم اخر مرة) / 2

(12)- متوسط فترة الدفع = الذمم الدائنة / كلفة المشتريات الأجلة × 365

ويوضح هذا المعيار الفترة التي تسدد فيها الوحدة التزاماتها للمجهزين وتقارن عادةً بالفترة التي تدخل ضمن الشروط التي تشتري الوحدة بموجبها مشترياتها من المجهزين ومن المقارنة يمكن معرفة فيما إذا كانت الوحدة متأخرة في تسديد التزاماتها من عدمه.

(13)- دوران رأس المال العامل = $\frac{\text{المبيعات}}{\text{معدل رأس المال العامل}}$

ويستخرج معدل رأس المال العامل كما يأتي = $\frac{\text{رأس المال العامل أول الفترة + رأس المال العامل آخر الفترة}}{2}$

وتحسب عادةً كذا مرة في السنة الواحدة مثل (4 مرات في السنة). وتعتبر زيادة الدوران زيادة في كفاءة الوحدة في إستخدام رأس مالها العامل ولكن في نفس الوقت تشكل زيادة في المخاطر المالية التي قد تتعرض لها المنشأة سواء عن طريق زيادة البسط أو انخفاض المقام أما انخفاضها فيشير إلى تحسناً في سيولة المنشأة وتدهوراً في ربحية صافي رأس مال التشغيل ولهذا فأن هناك معدلاً مرغوباً ومناسباً يوازن بين ربحية الشركة وتخفيض نسبة المخاطر عليها.

(14)- نسبة صافي رأس المال العامل إلى المطلوبات المتداولة = $\frac{\text{صافي رأس المال العامل}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$

وهذا المعيار يشابه المعيار رقم (02) فهو يوضح أيضاً للدائنين مدى الضمانات الذي يحصلوا عليها في الأجل القصير إضافة إلى معرفتهم ما يقابل ديونهم على الوحدة من موجودات متداولة.

(15)- نسبة صافي رأس المال العامل إلى المطلوبات طويلة الأجل = $\frac{\text{صافي رأس المال العامل}}{\text{المطلوبات طويلة الأجل}}$

ويفيد هذا المعيار كسابقة الدائنين الذين يرغبون فرض نسبة معينة من صافي رأس المال العامل إلى مبلغ ديونهم بذمة الوحدة وغالباً يشترطون ان تكون هذه النسبة (1 : 1).

(16)- نسبة الموجودات المرهونة إلى المطلوبات الطويلة الأجل الموثقة = $\frac{\text{الموجودات الثابتة المرهونة}}{\text{المطلوبات الطويلة الأجل الموثقة}}$

ويقدم هذا المعيار مؤشراً للإدارة المالية والدائنون معاً تصوراً عن مدى الضمانات التي يحصل عليها أصحاب الديون الموثقة ومدى امكانية الوحدة من الحصول على قروض جيدة برهن هذه الموجودات الأكثر من مرة.

(17)- معدل دوران الذمم المدينة = صافي المبيعات الأجلة

$$\frac{}{\text{متوسط الذمم المدينة}}$$

ويوضح هذا المعيار السرعة التي يتم بها تحصيل ديون الشركة وتحويلـها إلى نقـد فإذا كان المعدل مرتفع دل على كفاءة جيدة في تحصيل الديون والعكس صـحيح أمـا متوسط الذمم المدينة فيستخرج كألآتي :

$$\frac{\text{رصيد الذمم المدينة في أول المدة + رصيد الذمم المدينة في اخر المدة}}{2}$$

(18)- عدد مرات كسب الفوائد المدفوعة = $\frac{\text{الأرباح قبل الضريبة والفوائد}}{\text{الفوائد المدفوعة}}$

ويظهر هذا المعيار قدرة الوحدة على سداد الفوائد المسـتحقة عـن قروضـها من الغير .

(19)- نسبة المطلوبات المتداولة إلى المخزون = $\frac{\text{المطلوبات المتداولة}}{\text{المخزون}}$

وتعكس هذه النسبة سياسة الوحدة في التحوط لمطلوباتها المتداوله من خلال مـا تستثمرة بالمخزون وكلما ارتفعت هذه النسـبة كلمـا كانـت هـذه الوحـدة ضـعيفة في مواجهة التزاماتها الجارية مقارنة بوحدة اخرى مستوى مخزونها يوازن بـين متطلباتهـا التشغيلية والتسويقية وبين متانة قدرتها على الوفاء بالالتزاماتها .

(08) إدارة الأموال والمبيعات

(01)- نسبة التمويل القصير الأجل إلى إجمالي الديون = $\frac{\text{القروض قصيرة الأجل}}{\text{إجمالي القروض}}$

ويفيد هذا المعيار في التعرف علـى حجـم القـروض قصـيرة الأجـل إلى إجمـالي القروض التي حصلت عليها الوحدة.

(02)- متوسط فترة التحصيل متوسط المبيعات الأجلة اليومية = $\frac{\text{المدينـــــــون}}{\text{المبيعات الأجلة}} \times 365$

ويميل البعض إلى جعل هذا المعيـار أكثـر تحفظـاً وذلـك بأخـذ حسـاب الزبـائن وأوراق القبض من حساب المدينين فقط ليكون متوسط فترة التحصيل

= $\frac{\text{حساب الزبائن + أوراق القبض}}{} \times 365$

المبيعات الأجلة

وتستخدم هذه النسبة لتحديد فاعلية سياسة البيع الأجل للزبائن ولهذا تقيس المدة التي تأخذها البضاعة من يوم بيعها إلى يوم استلام قيمتها نقداً. وبذلك تعكس كفاءة جهاز البيع والتحصيل ويرى المختصون بتقويم الأداء ان تكون الفترة المناسبة للتحصيل من (20-80) يوماً . وتقارن هذه النسبة عادةً بفترة الدفع.

(03)- متوسط فترة الدفع (الائتمان) =

$$\frac{\text{الدائنون}}{\text{المشتريات الأجلة}} \times 365$$

لقد وردت هذه النسبة في (0712) القدرة على الوفاء ولعلاقتها بإدارة الأموال ادرجت هنا وهي كما ذكرنا تقيس متوسط فترة الائتمان ومن المفروض ان يكون متوسط فترة التحصيل أقل من متوسط فترة الدفع (الائتمان) كي تكون الوحدة في مركز مالي أفضل والمدة المرغوبة تكون بين (60-180) يوماً.

(04)- متوسط فترة الإنتاج =

$$\frac{\text{الإنتاج غير التام في آخر المدة}}{\text{صافي كلفة البضاعة المصنوعة}} \times 365$$

ويقدم هذا المعيار مقياساً لطول فترة الإنتاج وألتي يتعين تحديدها ومعالجتها في حالة طول الفترة عن الحدود المقررة .

(05)- متوسط فترة التجهيز = (في الوحدة التجارية)

$$\frac{\text{الإنتاج التام في آخر المدة}}{\text{مشتريات البضاعة الجاهزة}} \times 365$$

(06)- متوسط فترة التجهيز (في الوحدة الصناعية) =

$$\frac{\text{المواد الأولية في آخر المدة}}{\text{المشتريات الأجلة}} \times 365$$

ويشير المعياران (6,5) أى معدل عدد الايام اللازمة للتجهيز وان انخفاض هذا المعدل يدل على كفاءة توريد البضاعة الجاهزة أو المواد ألأولية للوحدة ولكن يتعين ملاحظة مدى تبذب أسعار الشراء قبل إعطاء حكم نهائي بشأن تحسن كفاءة التوريد.

(07)- معدل دوران الموجودات الثابتة =

$$\frac{\text{المبيعات}}{\text{الموجودات الثابتة}}$$

ويوضح هذا المعيار معدل إستغلال الوحدة لموجوداتها الثابتة لتحقيق مبيعاتها فأرتفاع النسبة يعني إرتفاع إنتاجية الموجودات الثابتة أما انخفاضها فيعني أما المغالاة في

التوسع بالموجودات الثابتة أو انخفاض في المبيعات دون الحد المقرر أو كليهما وهو ما يتطلب المعالجة. وقد تؤخذ الموجودات الكلية بدلاً من الموجودات الثابتة بنفس المعيار.

(08)- معدل دوران الموجودات المتداولة = $\frac{\text{المبيعات}}{\text{الموجودات المتداولة}}$

ويعكس هذا المعدل شدة إستغلال الوحدة لموجوداتها المتداولة بالاستناد على عدد مرات تكرار الموجودات المتداولة خلال السنة.

(09)- نسبة الموجودات المتداولة إلى الاقتراض = $\frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{القروض}}$

وتوضح هذه النسبة العلاقة بين الموجودات المتداولة وبين مجموع التزامات الوحدة وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما كانت الوحدة في وضع مالي أفضل.

(10)- نسبة المبيعات إلى بضاعة غير تامة الصنع = $\frac{\text{المبيعات}}{\text{الإنتاج غير التام}}$

ويشير هذا المعيار إلى علاقة البضاعة تحت التشغيل إلى المبيعات وكلما ارتفع الإنتاج غير التام وبقي مستوى المبيعات على وضعه تأشر اختلال في العلاقة بين الإنتاج والمبيعات مما يتطلب العلاج.

(11)- احتجاز الأموال في المخزون = $\frac{\text{المبيعات}}{\text{المخزون}}$

ويبين هذا المعيار نسبة المبيعات إلى إجمالي المود المخزونة وكلما انخفضت هذه النسبة اشارت إلى إرتفاع المخزون وهو ما يستدعي الدراسة وأيجاد الحلول اللازمة لتكدس المخزون على حساب المبيعات.

(12)- سرعة دوران النقدية = $\frac{\text{المبيعات السنوية}}{\text{النقود + الموجودات السريعة (شبه النقود)}}$

وتوضح هذه النسبة مدى الإستخدام الفعال للنقدية.

(13)- معدل دوران مجموع الموجودات = $\frac{\text{المبيعات}}{\text{مجموع الموجودات}}$

ان هذه النسبة تبين متوسط دوران مجموع الموجودات وهي تشير إلى فاعلية الوحدة في استعمال موجوداتها لتحقيق حجم مبيعاتها . وان إرتفاع هذه النسبة يعني

أما نقص الإستثمار في الموجودات أو الإستغلال العالي لهذه الموجودات في حين يؤشر انخفاض هذه النسبة عدم إستغلال الوحدة للاصول لديها . وتربط هـذه النسـبة عـادةً بربحية الموجودات لتلافي الضعف الموجودة في دلالات المعدل أعلاه عن الربحية.

(14)- الحاجة إلى القروض = $\frac{\text{القروض}}{\text{حقوق الملكية}}$

ويشير هذا المعدل إلى مدى الحاجة إلى القروض في تمويل إقتصاديات الوحدة كما تقيس هذه لنسبة التزامات الوحدة اتجاه دائنيها وانخفاض هذه النسـبة يـؤدي إلى زيادة حصانة الوحدة ضد مخاطر التصفية وتعتـبر النسـبة (1 : 1) هـي النسـبة القياسية لهذا المعيار.

(15)- نسبة تطور الموجودات = $\frac{\text{إجمالي الموجودات في السنة الحالية}}{\text{إجمالي الموجودات في السنة السابقة}} - 1$

ويشير هذا المعيار إلى مدى كفاءة الإدارة في زيادة حجم موجوداتها مقارنة بالسنة السابقة حيث تبين أية زيادة إلى تقدم الوحدة الإقتصادية وتطورها.

(16)- نسبة الموجودات الثابتة = $\frac{\text{الموجودات الثابتة}}{\text{إجمالي الموجودات}}$

وتقدم هذه النسبة معياراً اخر لبيان قدرة الإدارة في التصرف بأموال الوحدة على أساس النسبة التي إستخدمتها في المعدات والمباني وغيرهـا مـن المنشـآت، وان إرتفـاع هذه النسبة مع بقاء المقام ثابتاً يشير إلى قيام الإدارة المالية بتحويل جزء من الموارد المالية من الموجودات المتداولة إلى الاستثمارات الثابتة سعياً وراء تحقق الأرباح بتوظيف المال السائل الفائض عن حاجتها.

(17)- كفاءة إستغلال رأس المال الثابت = $\frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{الموجودات الثابتة}}$

ويوضح هذا المعيار كفاءة إستغلال الموجودات الثابتة، كما يفيد في التعرف علـى كيفية توزيع الموجودات بين سائل وغير سائل وبالتالي تقدير سيولة المنشأة.

(18)- نسبة الديون المعدومة إلى المبيعات = $\frac{\text{الديون المعدومة}}{\text{المبيعات}}$

ويظهر هذا المعيار ماتتحمله الوحدة النقدية الواحدة مـن المبيعـات مـن الـديون المعدومة وكلما ارتفعت هذه النسبة عكست تدني كفاءة جهاز التسويق.

(19)- معدل دوران ذمم الزبائن = المبيعــات الأجلـة / حساب الزبائن + أوراق القبض

ويمثل هذا المعيار فعالية نظام الائتمان في ادرار المبيعات أو ما يسمى بمعدل دوران ذمم الزبائن كما يعكس إرتفاع المعدل قدرة المنشـأة علـى تحصـيل الـديون وزيـادة في مقدار النقد المتيسر لتغذية عمليات المنشأة.

(20)- دوران رأس المال العامل = المبيعـــــات / صافي رأس المال العامل

ويشير هذا المعيار إلى مدى إستغلال الوحدة لرأس مالها وانخفـاض هـذه النسـبة تتطلب مراجعة كفاءة الإنتاج والمخزون والمبيعات والتحصيل ويعتبر انخفاضها تحسـناً في سيولة الوحدة وتدهوراً في ربحية رأس المال العامل وهناك مخاطر مالية متزايدة كلما زاد الدوران سواء كان بسبب إرتفـاع المبيعـات أو انخفـاض رأس المـال التشـغيلي أو كليهما وذلك لتقلص الفارق بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة.

(راجع المعيار نفسه ذي الرقم 0712) وقد اعيـد ادراجـه لعلاقتـه بمعـايير إدارة الأمـوال والمبيعات وإستخدمنا صافي بدلاً من متوسط رأس المال العامل لتنويع زوايا القياس.

(21)- نسبة المطلوبات طويلة الأجل إلى مجموع الموجودات= المطلوبات طويلة الأجل / مجموع الموجودات

ويظهر هذا المعيار مدى فعالية الضمانات التي تعطي للديون الطويلة الأجل وألتي تعتمد على الموجودات . ويفيـد هـذا المعيـار الـدائنين الـذين يرغبـون التعـرف علـى الموجودات واحياناً الموجودات الملموسة = الموجودات - الموجـودات الوهميـة). الـتي يعولوا عليها في استعادةً ديونهم طويلة الأجل من الوحدة عند استحقاقها).

(22)- كلفة الفوائد السنوية على أوراق الدفع = الفوائـد الســـنوية / رصيد أوراق الدفع

ويوضح هذا المعيار العلاقة بين الفوائد المدفوعـة علـى أوراق الـدفع إلى رصـيد أوراق الدفع .

(23)- الفوائد المكتسبة السنوية على أوراق القبض = الفوائد الســنوية

رصيد أوراق القبض

وتشير هذه النسبة إلى الفوائد التي حصلت عليها الوحدة من أوراق القبض مقارنة برصيد أوراق القبض خلال السنة أو الفترة المعنية.

(24)- نسبة الأندثار السنوي إلى إجمالي الموجودات الثابتة المعرضة للإندثار = مخصص الأندثار السنوي / الموجودات الثابتة المعرضة للأندثار

أو:

نسبة الأندثار المتراكم إلى إجمالي الموجودات الثابتة المعرضة للأندثار = الأندثار المتراكم / الموجودات الثابتة المعرضة للأندثار

ويشير المعيار أعلاه إلى قدم أو حداثة الموجودات الثابتة . حيث ان انخفاض النسبة أعلاه يدل على قدم أو تقادم الموجودات الثابتة وهذا يعني ضعف قدرتها الإنتاجية مما يتطلب من الوحدة انفاق أموال كبيرة في المستقبل من اجل استبدالها أما إرتفاع النسبة فيعني ان الموجودات جديدة أو حديثة.

(25)- نسبة الضريبة = الضريبة / الأرباح قبل الضريبة

ويوضح هذا المعيار حجم الضريبة إلى ما تحقق للوحدة من أرباح قبل دفعها للضريبة المذكورة وان تنامي هذه النسبة يشير أما إلى تغير في أجراءات الإدارة الضريبية في إسلوب التحاسب الضريبي أو تغير في التشريع الضريبي أو انتقال الحساب الضريبي إلى سلم ضريبي أعلى أكثر صرامة وقد يعزى ذلك إلى انخفاض في مجمل الأرباح التي حققتها الوحده ضمن سلم ضريبي معين وغير ذلك.

(09) الموجودات المشتركة

(01)- معدل دوران الموجودات المشتركة في العمليات = المبيعات / الموجودات المشتركة في العمليات

ويشير هذا المعيار إلى معدل دوران الموجودات المشتركة أي التي تستخدم من قبل أكثر من خط إنتاجي.

(02)- معدل العائد على الموجودات المشتركة في العمليات = **المبيعات** / ______ × **صافي ربح العمليات** / ______

المبيعات	الموجودات المشتركة في العمليـات

ويتكون هذا المعيار من معدل دوران الموجودات المشتركة في العمليات مضروباً في نسبة الربح إلى العمليات ويشير إلى معدل العائد من الموجودات المشتركة.

(03)- ربحية الموجودات المشتركة في العمليات = صافـــي الأرباح / الموجودات المشتركة في العمليات

ويبين هذا المعيار ربحية الموجودات المستخدمة في العمليات بصورة مشتركة.

(10) الإنتاج

(01)- نسبة إستغلال الطاقة المتاحة = كمية الإنتاج المتحقق / كمية الإنتاج بالطاقة المتاحة

ويشير هذا المعيار إلى كفاءة الإدارة في إستغلال الطاقة المتاحة من خلال مقارنـة الإنتاج الفعلي بالإنتاج بالطاقـة المتاحـة ويحسـب الإنتاجـان بالكميـات وقـد يحسـب بالأسعار ولكن يفضل ان تكون بالأسعار المخططة وإذا لم تتوفر فبألأسعار الجاريـة في تلك السنة.

(02)- نسبة إستغلال الطاقة التصميمية = كمية الإنتاج الفعلـــي / كمية الإنتاج بالطاقة التصميمية

ويقدم هذا المعيـار مقياسـاً اخـر لكفـاءة الإدارة في إسـتغلال الطاقـة الإنتاجيـة التصميمية وقد يحسب بالقيمة بدلاً من الكميات وبألأسعار المخططة وفي حالـة عـدم توفرها تحسب بألأسعار الجارية.

(03)- نسبة التكاليف المتغيرة للإنتاج = التكاليف المتغيرة / قيمة الإنتاج

ويوضح هذا المعيار أعلاه ما تشكله التكاليف المتغيرة من قيمة الإنتاج.

(04)- نصيب وحدة الإنتاج من التكاليف المتغيرة = التكاليف المتغيرة / كمية الإنتاج

ويشير هذا المعيار إلى نسبة التكاليف المتغيرة إلى كمية الإنتاج أو ما يتفق من تكاليف متغيرة على إنتاج وحدة واحدة من الإنتاج.

(05)- نسبة التكاليف الثابتة للإنتاج = التكاليف الثابتة / قيمة الإنتاج

ويمثل هذا المعيار نسبة ماتشكله التكاليف الثابتة من قيمة الإنتاج المتحقق.

(06)- نصيب وحدة الإنتاج من التكاليف = تكاليف الإنتاج / كمية الإنتاج

ويقدم هذا المعيار مقياساً لما تستنزفه الوحدة الواحدة من المنتجات من إجمالي التكاليف وهذا المعيار قد ورد بتسلسل (0107) ضمن المعايير العامة ولعلاقته بمعايير الإنتاج فقد اعيد ادراجه معها.

(07)- نصيب وحدة الإنتاج من التكاليف الثابتة = التكاليف الثابتة / كمية الإنتاج

ويفيد هذا المعيار في التعرف على ما تحملته الوحدة الواحدة من المنتجات من تكاليف ثابتة.

(08)- نسبة القيمة المضافة إلى الإنتاج = القيمة المضافة / قيمة الإنتاج

ويقدم المعيار المذكور نسبة القيمة المضافة التي حققتها الوحدة الإقتصادية من القيمة الإجمالية للإنتاج.

(09)- نصيب وحدة الإنتاج من القيمة المضافة = القيمة المضافة / كمية الإنتاج

ويشير هذا المعيار إلى القيمة المضافة المتحققة عن كل وحدة من وحدات الإنتاج.

(10)- متوسط القيمة الفعلية لوحدة الإنتاج = قيمة الإنتاج الفعلي / كمية الإنتاج الفعلي

وتساعد هذه النسبة في الوقوف على متوسط القيمة الفعلية للوحدة الواحدة من المنتجات.

(11)- نسبة تحقق الخطة الإنتاجية = كمية الإنتاج الفعلي / كمية الإنتاج المخطط

ويؤشر هذا المعيار المدى الذي حققته الوحدة الإقتصادية في تنفيذ خطتها الإنتاجية وتؤخذ قيمة الإنتاج بألأسعار المخططة وقيمة الإنتاج المخطط أيضاً بألأسعار المخططة لحساب هذا المعيار.

(12)- نسبة تطور الإنتاج (قيمة) = $\frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية}}{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة}}$ -1

ويقدم هذا المعيار مقارنة نسبية بين الإنتاج الفعلي لهذه السنة والإنتاج الفعلي للسنة السابقة ومن هذه المقارنة يمكن التعرف عما إذا كانت الوحدة الإقتصادية قد تقدمت أو تأخرت في قدرتها الإنتاجية أو انها بقيت على وضعها السابق وتؤخذ قيم الإنتاج عادةً بألأسعار الثابتة لأستبعاد أثر التضخم عنها.

(13)-نسبة تطور الإنتاج (كمية) = $\frac{\text{إجمالي الموجودات في السنة الحالية}}{\text{كمية الإنتاج المتحقق للسنة السابقة}}$ -1

وهذا المعيار مشابه للمعيار السابق (12) ولكن استبعد هنا تأثير ألأسعار واعتمدت كميات الإنتاج الطبيعية بدلاً من قيمة الإنتاج لإستخراج نسبة تطور في عدد الوحدات المنتجة.

(14)- نسبة المبيعات إلى الإنتاج = $\frac{\text{المبيعات}}{\text{قيمة الإنتاج}}$

ويعكس هذا المعيار مدى التناسق بين الإنتاج وحاجة السوق حيث يعكس انسيابية الوحدات المنتجة المعدة للبيع إلى المنافذ التسويقية.

(15)- نسبة إستغلال الطاقة التصميمية = $\frac{\text{كمية الإنتاج بالطاقة المتاحة}}{\text{كمية الإنتاج بالطاقة التصميمية}}$

ويقدم هذا المعيار مدى الأنسجام بين الطاقة المتاحة والطاقة التصميمية والجهود التي تبذلها الوحدة في التغلب على الصعوبات التي تؤدي إلى اضعاف درجة إستغلال الطاقة المتاحة.

(16)- نسبة إستغلال الطاقة القصوى = $\frac{\text{كمية الإنتاج بالطاقة المتاحة}}{\text{كمية الإنتاج بالطاقة القصوى}}$

ويسترشد بهذا المعيار من اجل الوقوف على مستوى إستغلال الوحدة للطاقة الإنتاجية القصوى لمشاريعها مقارنة بالطاقة الإنتاجية المتاحة.

(17)- نسبة الطاقة المخططة إلى التصميمية = $\frac{\text{كمية الإنتاج المخطط}}{\text{كمية الإنتاج بالطاقة التصميمية}}$

وتشير هذه النسبة إلى المستوى الذي اعتمدته الوحدة من الطاقة التصميمية عند وضع المخطط لكمية إنتاجها في السنة المعنية وبذلك فأنه يعكس رصانة الخطة الإنتاجية.

(18)- نسبة الطاقة المخططة إلى المتاحة = $\frac{\text{كمية الإنتاج المخطط}}{\text{كمية الإنتاج بالطاقة المتاحة}}$

وهذا المعيار يوضح المستوى الذي اعتمدته الوحده من الطاقة المتاحة في مخطط إنتاجها وبهذا فهو يعكس جدية الخطة الإنتاجية للوحدة.

(19)-نسبة الأندثار إلى تكاليف الإنتاج = $\frac{\text{الاندثارات}}{\text{صافي تكاليف الإنتاج}}$

وتعكس هذه النسبة ما تتحمله الوحده من اندثارات من صافي تكاليف الإنتاج وهو يعكس جمله من المؤشرات على رأسها مدى حداثة أو قدم المكائن والآلات المستخدمة.

(11) القيمة المضافة

(01)- نسبة الأرباح إلى القيمة المضافة = $\frac{\text{صافي الأرباح}}{\text{القيمة المضافة}}$

ويشير هذا المعيار إلى أهمية الأرباح كإحدى عناصر القيمة المضافة من مجموع القيمة المضافة التي حققتها الوحدة الإقتصادية .

(02)- نسبة القيمة المضافة إلى الإستخدامات الوسيطة = $\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{الإستخدامات الوسيطة}}$

ويقدم هذا المعيار نصيب الوحدة النقدية الواحدة من الإستخدامات الوسيطة أي مستلزمات الإنتاج من القيمة المضافة أو قدرة الوحدة النقدية من الإستخدامات الوسيطة على ادرار القيمة المضافة.

(03)-نسبة القيمة المضافة إلى إيرادات النشاط الرئيسي = $\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{إيرادات النشاط الرئيسي}}$

ويوضح هذا المؤشر حصة القيمة المضافة من مجموع الايرادات الجارية التي حققتها الوحدة.

(04)- نسبة القيمة المضافة إلى إيرادات النشاط الثانوي = $\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{إيرادات النشاط الثانوي}}$

ويقدم هذا المعيار مقدار نصيب القيمة المضافة من إيرادات النشاط الثانوي وتشمل هذه الايرادات جميع الايرادات ألآخرى من غيرأيرادات النشاط الرئيسي.

(05)- نسبة تحقق خطة القيمة المضافة = $\frac{\text{القيمة المضافة الفعلية}}{\text{القيمة المضافة المخططة}}$

وتبين هذه النسبة ما حققته الوحدة الإقتصادية من قيمة مضافة مقارنة بما هو مخطط وتحسب القيم عادةً بألأسعار المخططة.

(06)- تطور القيمة المضافة = $\frac{\text{القيمة المضافة للسنة الحالية}}{\text{القيمة المضافة للسنة السابقة}} - 1$

ويؤشر هذا المعيار نسبة التطور في القيمة المضافة عند مقارنة ما توصلت اليه الوحدة الإقتصادية هذه السنة مقارنة بالسنة التي سبقتها ويستبعد أثر إرتفاع ألأسعار بأخذ القيم بألأسعار الثابتة.

(07)- نسبة الرواتب والأجور إلى القيمة المضافة = $\frac{\text{الرواتب والأجور}}{\text{القيمة المضافة}}$

ويعكس هذا المعيار مدى مساهمة الرواتب والأجور في القيمة المضافة.

(08)- إنتاجية رأس المال المستثمر = $\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{رأس المال المستثمر}}$

ويكشف هذا المعيار عن مساهمة الوحدة النقدية الواحدة من رأس المال المستثمر في خلق مقدار معين من القيمة المضافة مقاسة بنفس الوحدة النقدية.

(09)- نسبة الفوائد المدفوعة للقيمة المضافة = $\frac{\text{صافي الفوائد المدفوعة}}{\text{القيمة المضافة}}$

وتبين النسبة أعلاه حصة الفوائد المدفوعة من القيمة المضافة.

(10)- نسبة الايجارات المدفوعة الى القيمة المضافة = $\frac{\text{الايجارات}}{\text{القيمة المضافة}}$

ويوضح هذا المعيار نسبة الايجارات المدفوعة في تكوين القيمة المضافة.

$$\text{(11)- نسبة القيمة المضافة إلى قيمة الإنتاج} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{قيمة الإنتاج}}$$

ويبين هذا المعيار ألأهمية التي تحتلها القيمـة المضـافة مـن قيمـة الإنتـاج وكلمـا أرتفعت النسبة أعلاه تؤشر مستوى جيد من الإنتاجية في نشاط الوحدة.

$$\text{(12)- نصيب وحدة الإنتاج من القيمة المضافة} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{كمية الإنتاج}}$$

ويعطي هذا المعيار معدل مايصيب الوحدة الواحدة من الإنتاج من القيمة المضافة.

$$\text{(13)- تطور نسبة القيمة المضافة الى الإنتاج} = \frac{\text{نسبة القيمة المضافة الى الإنتاج في السنة الحالية}}{\text{نسبة القيمة المضافة الى الإنتاج في السنة السابقة}} - 1$$

ويعكس هذا المعدل الشوط الذي قطعتـه الوحـدة في تطـور القيمـة المضـافة في نشاطها مما يدل على قدرتها على ادارة الإنتاج وتطوير عملياتها الإنتاجية.

(12) المبيعات

$$\text{(01)- كفاءة التسويق (قيمة)} = \frac{\text{قيمة المبيعات}}{\text{قيمة الإنتاج}}$$

ويقدم هذا المعيار مقدار المبيعات التي حققتها الوحدة من مجموع الإنتاج المتحقق مما يعكس كفاءة جهاز التسويق في تحقق التناسق بين الإنتاج وحاجة السوق.

$$\text{(02)- كفاءة التسويق (كمية)} = \frac{\text{كمية المبيعـات}}{\text{كمية الإنتاج}}$$

ويشير هذا المعيارإلى كفاءة جهاز التسويق أيضاً ولكن مقاساً بالكميات وليس بالقيمة.

$$\text{(03)- نصيب الوحدة المباعة من تكاليف التسويق} = \frac{\text{تكاليف التسويق}}{\text{كمية المبيعـات}}$$

ويظهر المعيار أعلاه ما تتحمله الوحدة الواحدة من المبيعات من تكاليف تسويقية.

$$\text{(04)- نصيب(المشروع) من مبيعات الوحدة الإقتصادية} = \frac{\text{مبيعـات المشروع}}{\text{مبيعات الوحدة الإقتصادية}}$$

ويعكس المعيار المذكور نسبة مساهمة المشروع كإحدى أقسام الوحدة الإقتصادية من المبيعات الكلية للوحدة الإقتصادية .

(05)- معدل دوران مخزون البضاعة = المبيعات / مخزون الإنتاج التام

حيث يظهر هذا المعيار معدل ملأ المخازن أو ما يسمى بدوران البضاعة في الوحدة الإقتصادية .كما يبين فيما إذا كان المخزون مناسباً لحجم المبيعات أم لا.

(06)- كفاءة القائمين بالبيع = المبيعات / ساعات العمل المباشرة للبيع

ويبين هذا المعيار مدى كفاءة الأفراد المسؤولين عن البيع في أداء عملهم.

(07)- نسبة تحقق أهداف خطة المبيعات (كمية) = كمية المبيعات الفعلية / كمية المبيعات المخططة

وتشير النسبة أعلاه إلى ما تحقق من أهداف خطة المبيعات مقارنة بما هو مخطط منها وحسب الوحدات المنتجة.

(08)- نسبة تحقق أهداف خطة المبيعات(قيمة) = قيمة المبيعات الفعلية / قيمة المبيعات المخططة

ويبين هذا المعيار ما تحقق من أهداف خطة المبيعات مقاسة بالقيمة وليس بالكمية وعادةً ما تؤخذ القيمتين بألأسعار المخططة.

(09)- نسبة تطور المبيعات(كمية) = كمية المبيعات الفعلية في السنة الحالية / كمية المبيعات الفعلية في السنة السابقة -1

وتوضح النسبة أعلاه التطور الحاصل في المبيعات من خلال مقارنة ما تحقق منها فعلاً هذه السنة بما تحقق في السنة السابقة معبراً عنها بالكميات كما ينبغي حساب القيم بألأسعار الثابتة لاستبعاد أثر التضخم عليها.

(10)- نسبة تطور المبيعات(قيمة) = قيمة المبيعات الفعلية في السنة الحالية / قيمة المبيعات الفعلية في السنة السابقة -1

وهذا المعيار هو نفس المعيار المذكور في (09) أعلاه ولكن معبراً عنه هذه المرة بالقيمة وليس بالكميات.

(11)- نسبة مبيعات السلع المدعومة = مبيعات السلع المدعومة / المبيعات

ويوضح هذا المعيار ما مباع من السلع التي دعمت من قبل الدولة أو أية جهة اخرى لأسباب إقتصادية واجتماعية منسوبة إلى مجموع مبيعات الوحدة الإقتصادية من المنتجات.

(12)- أداء البائع = قيمة مبيعات كل بائع / المبيعات

ويوضح هذا المعيار إنتاجية البائع الواحد في مجال البيع وهو يختلف عن معدل أداء البائع الذي ينسب المبيعات إلى عدد العاملين في البيع.

(13)- نصيب وحدة المبيعات من الدعم = قيمة الدعم / كمية المبيعات

ويظهر هذا المعيار مقدار ما يصيب الوحدة الواحدة من المبيعات من مبالغ الدعم الذي تلقته الوحدة الإقتصادية .

(14)- نسبة عدد السلع المدعومة من السلع المباعة = عدد السلع المدعومة / عدد السلع المباعة

أما هذا المعيار فيوضح ما تشكله السلع المدعومة من نسبة إلى عدد السلع المباعة من قبل الوحدة وتعكس النسبة المرتفعة قلة الجهود المبذولة في تسويق المنتجات غير المدعومة المعروضة للبيع.

(15)- نصيب المبيعات من المصروفات الإدارية = المصروفات الإدارية / المبيعات

ويشير هذا المعيار إلى ما تستنفده المصروفات الإدارية من إيرادات المشروع وهو ما يؤشر مدى كفاءة النشاط البيعي للإدارة.

(16)- الكفاءة التسويقية للمنطقة = قيمة مبيعات منطقة معينة / مجموع المبيعات

ويقدم هذا المعيار مقياساً لكفاءة كل منطقة من المناطق في مجال تسويق المنتجات.

(17)- إستخدام رأس المال الثابت = الموجودات الثابتة / المبيعات

ويؤشر هذا المعيار مدى ألإستفادة من الموجودات الثابتة المتمثلة بالمكائن والمعدات والمباني في تحقيق الإنتاج القابل للبيع كما يؤشر نصيب الوحدة النقدية

الواحدة من المبيعات من الموجودات الثابتة وكلما انخفضت هـذه النسـبة كلمـا زادت المرونة لدى الوحده على التشغيل في ظل مبيعات أقـل نسـبياً والمحافظـة علـى تحقيـق الأرباح، راجع المعيار (0807).

(18)- حجم الطلب على كل منتج = قيمة مبيعات كل منتج / المبيعات

ويوضح هذا المعيار مقدار الطلب الواقع على كل منتج من المنتجـات ممـا يقـدم للوحدة تصوراً عن الاسبقيات التي يتعين اعطاؤها لكل منتج كل حسب الطلب عليه، ومعالجة أسباب انخفاض الطلب على البعض منها.

(19)- تطور عدد الزبائن = عدد الزبائن الجـــدد / إجمالي عدد الزبائن

ويعكس هذا المؤشر مدى التطور في عدد الزبائن الجدد مقارنة بعددهم الإجمالي.

(20)- نصيب وحدة المبيعات من المرتجعات = مرتجعات المبيعات / إجمالي المبيعـــات

وهو معيار يؤشر نسبة ما هو مرتجع من المبيعات لمختلف الأسباب وان زيادة هذه النسبة عن الحد المقرر يتطلب الدراسة والمعالجة.

(21)- نسبة كلفة المبيعات إلى صافي المبيعات = الضريبـة / المبيعات

وتعكس هذه النسبة أهمية ما تسـتنفده كلفـة المبيعـات مـن صـافي المبيعـات وان إرتفاع هذه النسبة يوجب على الوحدة اعادةً دراسة التكاليف المباشرة للبضـاعة كمـا تعني تراجعاً في مستوى الربحية .

(22)- نصيب السوق المحلي من المبيعات = المبيعات في السوق المحلي / مجموع المبيعات

ويعكس هذا المعيار مقدار المبيعات التي يتم صرفها في السوق المحلية من المجمـوع الكلي لمبيعات الوحدة الإقتصادية وهذا يبين مدى مساهمة منتجات هـذا المشـروع في سد حاجة السوق المحلية.

(13) المشتريات

(01)- نسبة الأرباح إلى المشتريات =

$$\frac{\text{إجمالي الأرباح}}{\text{المشتريات}}$$

وتقدم هذه النسبة أهمية الأرباح التي تحققها الوحدة الإقتصادية مقارنة بالمشتريات الإجمالية لها.

(02)- نسبة تحقق خطة المشتريات =

$$\frac{\text{المشتريات الفعلية}}{\text{المشتريات المخططة}}$$

وتوضح النسبة أعلاه المدى الذي وصلته الوحدة في تحقق خطة المشتريات خلال السنة المعنية وعادةً ما تقاس قيم المشتريات الفعلية والمخططة بألأسعار المخططة.

(03)- نسبة تطور المشتريات =

$$\frac{\text{مشتريات السنة الحالية}}{\text{مشتريات السنة السابقة}} - 1$$

وتبين هذه النسبة التطور الحاصل في مستوى المشتريات لهذه السنة مقارنة بالسنة التي سبقتها وتعتمد ألأسعار الثابتة لحساب قيمتي البسط والمقام في النسبة المذكورة.

(04)- أهمية المشتريات المحلية =

$$\frac{\text{المشتريات المحلية}}{\text{مجموع المشتريات}}$$

ويعكس هذا المعيار أهمية المشتريات المحلية عند مقارنته بمجموع المشتريات وبذلك يوضح مدى إعتماد لمشروع أو الصناعة المعينة على الداخل أو بكلمة اخرى على الخارج في عملياته الإنتاجية.

(05)- نسبة المشتريات إلى الموجودات المتداولة =

$$\frac{\text{المشتريات}}{\text{الموجودات المتداولة}}$$

ويبين هذا المعيار حجم المشتريات منسوباً إلى حجم الموجودات المتداولة وبهذا يكشف عن قدرات الوحدة في مواجهة التزاماتها الناجمة عن شراء بضائع وسلع مختلفة وفيما إذا كانت موجوداتها المتداولة كافية للوفاء بهذه الالتزامات.

(06)- حصة المشتريات من الدعم =

$$\frac{\text{مقدار الدعم}}{\text{إجمالي المشتريات}}$$

ويوضح هذا المعيار مقدار الدعم الذي تتلقاه الوحدة النقدية الواحدة من المشتريات.

(07)- نسبة السلع المدعومة من المشتريات =

$$\frac{\text{عدد السلع المدعومة}}{\text{عدد السلع المشتراة}}$$

وهو معيار مشابه للمعيار السابق ولكن يقيس نسبة السـلع المدعومـة بالكميـات وليس بالقيمة من بين عدد السلع المشتراة.

(08)- نصيب المصروفات الإدارية من المشتريات = $\frac{\text{المصروفات الإدارية}}{\text{صافي المشـــــتريات}}$

ويشير هذا المعيار الى حصة وحدة المشتريات من المصروفات الإدارية.

(14) التسعير

(01)- نصيب الوحدة المباعة من الخصم الممنوح للزبائن = $\frac{\text{الخصـومات}}{\text{كمية المبيعات}}$

ويمثل هذا المعيار ما تقدمه الوحدة من خصومات على ألأسـعار الـتي تبيـع بهـا منتجاتها للزبائن مقاساً على مستوى الوحدة الواحدة من السلع المباعة.

(02)- تطور سعر الوحدة المباعة = $\frac{\text{سعر الوحدة المباعة للسنة الحالية}}{\text{سعر الوحدة المباعة للسنة السابقة}}$ -1

ويوضح هذا المقياس التطور الحاصل على سعر الوحدة المباعة عند مقارنة السعر المذكور في السنة الحالية مع السنة السابقة.

(03)- متوسط سعر الوحدة المباعة = $\frac{\text{قيمة المبيعات}}{\text{كمية المبيعات}}$

ويقدم هذا المعيار مؤشراً عن متوسط سعر الوحدة المباعة.

(04)- تحقق أهداف خطة التسعير = $\frac{\text{ألأسعار الفعليـة}}{\text{ألأسعار المخططة}}$

ويوضح هذا المعيار مدى تحقق الخطة التسـعيرية الـتي وضـعتها الوحـدة ضـمن موازنتها التخطيطية.

(15) الترويج

(01)- كفاءة نشاط الترويج = $\frac{\text{المبيعـــــــات}}{\text{تكاليف الترويج}}$

وهو معيار يوضح مدى نجاح نشاط الترويج في زيادة حجم المبيعات فكلما زادت هذه النسبة عكست تصاعد هذا النشاط والعكس صحيح كما بين حصة الوحدة النقدية من الترويج في ادرار المبيعات.

(02)- نصيب وحدة المبيعات من تكاليف الأعلان = $\frac{\text{تكاليف الأعلان}}{\text{المبيعات}}$

ويبين المعيار أعلاه ما تتحمله الوحدة الواحدة من المبيعات من تكاليف اعلان وإذا ما عكست النسبة فأن المعيار يعني حينذاك قدرة الوحدة النقدية الواحدة من الاعلان على ادرار المبيعات.

(03)- نصيب الوحدة النقدية الواحدة من المبيعات من مكافآت العاملين في البيع = $\frac{\text{مكافآت العاملين في البيع}}{\text{قيمة المبيعات}}$

ويمثل المعيار أعلاه ما يصيب الوحدة النقدية الواحدة من المبيعات من المبالغ المصروفة كمكافئات للعاملين في البيع ويمكن إستخراج نصيب الوحدة لواحدة من المبيعات من هذه المكافآت إذا اخذنا كمية المبيعات بدلاً من قيمة المبيعات.

(04)- نصيب العامل الواحد من المبيعات = $\frac{\text{المبيعات}}{\text{عدد العاملين في المبيعات}}$

ويقدم هذا المعيار مقياساً لكفاءة العامل في المبيعات من خلال متوسط ما يستطيع ان يبيعه من منتجات الوحدة.

(05)- نسبة كلفة الخدمات التسويقية الى كلف النشاط = $\frac{\text{كلفة مركز الخدمات التسويقية}}{\text{اجمالي كلف النشاط}}$

ويوضح هذا المعيار مقدار ما يصرف من مبالغ على الخدمات التسويقية منسوباً الى اجمالي كلف النشاط في الشركة.

(16) الخزين

(01)- نسبة الأنتفاع بالمخازن = $\frac{\text{السعة الخزنية المستعملة}}{\text{السعة الخزنية المتاحة}}$

ويبين المعيار أعلاه مدى ألإستفادة من الطاقة الخزنية المتاحة لدى الوحدة الإقتصادية .

(02)- معدل دوران المخزون(إستخدام المخازن) = المخـــزون

معدل إستخدام المخزون

ويقدم المعيار المذكور مؤشراً يدل الوحدة عن عدد مرات ملأ المخازن في السنة وهو مقياس يشير إلى كفاءة الوحدة في إستخدام المخازن.

(03)-نسبة العجز في مخزون المواد = الكميات التي طلبت ولم تكن متوفرة في المخازن / الكميات اللازمة لتنفيذ خطة الإنتاج

ويشير المعيار أعلاه إلى مدى كفاءة المخازن في توفير متطلبات الإنتاج من المواد والمستلزمات.

(04)- نصيب الوحدة المباعة من المخزون = قيمة المخزون / كمية المبيعات

ويوضح هذا المعيار مقدار ما تحتويه الوحدة الواحدة من المبيعات من قيمة الخزين وكلما ارتفع هذا المؤشر دل على عدم كفاءة الوحدة في إدارة المبيعات وذلك لبقاء المنتجات المهيئة للبيع فترة طويلة في المخازن أو عدم كفاءتها في إدارة المخازن وأرتفاع كلفة الخزين من جراء ذلك . وقد تستخدم قيمة المبيعات بدل من كميتها لإستخراج نصيب الوحدة النقدية الواحدة من المبيعات من المخزون.

(05)- معدل الخزين(لفترة معينة) = (المخزون في أول المدة + المخزون في آخر المدة) / 2

ويبين المعدل أعلاه متوسط المخزون خلال فترة زمنية كأن تكون شهراً أو فصلاً أو سنة وقد يصار إلى إستخراج كلفة الخزين خلال السنة المالية عن طريق جمع معدلات الكلف خلال الفترات المختلفة وقسمتها على عدد هذه الفترات أي :-

معدل المخزون خلال السنة = مجموع معدلات الخزين / عدد الفترات

(06)- معدل الاستفادة من مخزون المواد السلعية = معدل المخزون من المستلزمات السلعية / المستخدم في الإنتاج من المخزون من المستلزمات السلعية

ويوضح هذا المعيار مدى كفاءة الوحدة في تصريف بضاعتها وعدم الاحتفاظ بمخزون عال نسبياً لا ينسجم مع ظروف التسويق السائدة ويكبد الوحدة أموالاً يمكن إستثمارها في مجالات اخرى.

(07)- نسبة المخزون إلى الموجودات المتداولة = $\frac{\text{المخزون في آخر المدة}}{\text{الموجودات المتداولة}}$

ويستدل عن طريق هذا المعيار إلى حجم المخزون مقارنة بالموجودات المتداولة بإعتبار ان المخزون جزء من مفردات الموجودات المتداولة وان إرتفاع النسبة يعني وجود حجم كبير من المخزون مما يتطلب الدراسة ووضع الحلول اللازمة.

(08)- نسبة المخزون إلى صافي رأس المال العامل = $\frac{\text{المخزون}}{\text{صافي رأس المال العامل}}$

وتشير هذه النسبة إلى حجم الاستثمارات في المخزون حيث ان إرتفاع النسبة يعني زيادة المخزون ولكن قبل إعطاء حكم نهائي على مدى إقتصادية هذه الزيادة يتعين مقارنتها بصافي رأس المال العامل (يساوي الموجودات المتداولة - المطلوبات المتداولة) فإذا كان منخفضاً فهذا يعني ضعف في سيولة المنشأة مقابل تكدس منتجاتها في المخازن مما يتطلب المعالجة وان انخفاض النسبة قد يكون مرده انخفاض المخزون أو إرتفاع صافي رأس المال العامل وهذا يتطلب المقارنة مع النسبة المعيارية بهدف ملاحظة التوازن.

(09)- عدد أيام المبيعات من المخزون التام = $\frac{\text{المخزون من الإنتاج التام في نهاية الفترة بسعرالبيع}}{\text{المبيعات}} \times 365$

ويستخدم هذا المعيار لتحديد فترة التخزين للمبيعات التامة أي عدد أيام البيع التي يحتويها المخزون من الإنتاج التام وبهذا فأن هذا المعدل يمثل مستوى الإستثمار المطلوب لمواجهة حجم المبيعات المتوقع ويعتبر من المعدلات الهامة ويرى البعض ان المستوى الامثل له يقع بين (100- 180) يوماً.

(10)- معدل دوران المخزون = $\frac{\text{المبيعات}}{\text{متوسط مخزون أول وآخر المدة}}$

ويعكس هذا المعدل العلاقة بين حجم الإنتاج والمبيعات وتدل الزيادة فيه على أداء أفضل للوحدة الإقتصادية ولإستخراج متوسط المخزون لاحظ المعيار(05) أعلاه.

(11)- معدل دوران المواد الأولية = $\frac{\text{المواد الأولية المستعملة}}{\text{مخزون المواد الأولية}} \times 365$

ويقدم هذا المعيار الفترة المناسبة التي تخزن فيها المواد الخام المستعملة منسوبة إلى مخزون المواد ألأولية وبذلك يمكن التعرف على مدى التناسق بين مخزون هذه المواد واستعمالاتها.

(12)- معدل دوران المخزون = $\frac{\text{المبيعات}}{\text{المخزون(بسعر البيع)}}$

ويؤشر هذا المعدل مدى سيولة الوحدة ومدى ربحيتها وان إرتفاع هذه النسبة يعني اتجاه الوحدة إلى تخفيض إستثمارها في المخزون أما انخفاضها فيعني اتجاهها إلى زيادة إنتاجها وخزنه لأجل تلبية طلبات زبائنها المحتملة.

(13)- معدل دوران مخزون الإنتاج غير التام = $\frac{\text{المبيعات}}{\text{مخزون الإنتاج غير التام}}$

ويوضح هذا المعيار مدى العلاقة بين الإنتاج غير التام والإنتاج التام والمبيعات والشوط الذي قطعته الوحدة في التنسيق بينها.

(14)- معدل ألأستفادة من مخزون المواد ألأحتياطية = $\frac{\text{معدل مخزون المواد الأحتياطية}}{\text{المصروف من المواد السلعية}}$

ويقدم هذا المعيار مؤشراً عن مدى استفادة الوحدة من خزينها من المواد الاحتياطية اضافة الى التعرف على ملائمة هذا الخزين لمتطلباتها من هذه المواد.

(17) التوزيع والنقل

(01)- كلفة تسويق الوحدة الواحدة من المبيعات = $\frac{\text{تكاليف التوزيع}}{\text{كمية المبيعات}}$

ويمثل هذا المعيار ما تتحمله الوحدة الواحدة من المبيعات من تكاليف توزيعية وان إرتفاع هذه لنسبة يؤشر تكبد الوحدة أموالاً كبيرة بهدف توزيع منتجاتها مما يدل على عدم كفاءة جهاز التوزيع وهذا يتطلب دراسة مستفيضة لكل جوانب عمله.

(02)- تكلفة نقل الوحدة الواحدة من المبيعات = $\frac{\text{تكاليف النقل}}{\text{كمية المبيعات}}$

ويظهر هذا المعيار كلفة نقل وحدة المبيعات وكلما ارتفعت هذه النسبة دل على إرتفاع ما تتحمله الوحدة الإقتصادية من تكاليف نقل يعكس انخفاض كفاءة الإدارة المسؤولة عن نقل المبيعات مما يقتضي دراسة الموقف وتصحيحه.

(03)- كفاءة مستوى النقل = كمية الوحدات التالفة من الوحدات المباعة بسبب سوء النقل / كمية المبيعات

ويمثل هذا المعيار الكفاءة النوعية لجهاز النقل من خلال معرفة عدد الوحدات التالفة بسبب سوء النقل منسوبة إلى الكميات المباعة وان إرتفاع هذه النسبة يؤشر تدني مستوى النقل والعكس صحيح.

(04)- كفاءة النقل في تلبية الطلبيات = الطلبيات المسلمة من المبيعات في مواعيدها / إجمالي عدد طلبيات المبيعات

ويوضح هذا المعيار مدى استجابة جهاز التوزيع والنقل في تلبية الطلبيات وتسليمها في مواعيدها المقررة منسوبة إلى إجمالي عدد الطلبيات.

(05)- نسبة عمال التوزيع والنقل= عدد عمال التوزيع والنقل في النشاط البيعي / عدد العاملين

وتؤشر هذه النسبة ما يشكله عمال التوزيع والنقل من مجموع عدد العاملين في الوحدة الإقتصادية وهو ما يوفر لها مؤشراً عن حسن توزيع القوى العاملة داخل الوحدة .

(18) المكائن والآلات

(01)- إنتاجية الساعة الواحدة (كمية) = كميـة الإنتاج / عدد ساعات تشغيل المكائن والآلات

ويعكس هذا المعيار إنتاجية ساعة التشغيل أي مقدار ما تدره ساعة التشغيل الواحدة للمكائن والآلات من الوحدات المنتجة.

(02)- إنتاجية الساعة الواحدة(قيمة) = قيمـة الإنتاج / عدد ساعات تشغيل المكائن والآلات

ويقدم هذا المعيار مقياساً آخر لقياس إنتاجية الساعة الواحدة من ساعات تشغيل المكائن والآلات من الإنتاج مقدراً بالقيمة.

(03)- كفاءة إستخدام الآلة (نسبة الأنتفاع من المعدات) = عدد ساعات التشغيل الفعلية / عدد ساعات التشغيل المتاحة

ويبين المعيار أعلاه مدى كفاءة إستخدام المكائن والآلات في العملية الإنتاجية وكلما ارتفعت هذه النسبة أوضحت كفاءة أفضل للوحدة الإقتصادية في استفادتها من الآلاتها ومكائنها والعكس صحيح.

(04)- كفاءة إستخدام ألآلة (نسبة التشغيل)= عدد ساعات التشغيل الفعلية / عدد ساعات التشغيل القصوى

وهو معيار يقيس لنا مدى كفاءة إستخدام المكائن والآلات مقارنة بعدد ساعات التشغيل القصوى أي بافتراض عدم وجود توقفات أو اختناقات مع توفر صيانة منظمة ومستمرة.

(05)- متوسط التعطل (نسبة الوقت الضائع) = عدد ساعات التوقف / عدد ساعات التشغيل القصوى

ويوضح هذا المعيار ما يصيب ساعات العمل القصوى من ساعات توقف ويعكس مدى كفاءة ساعات العمل ويمكن التعبير عن هذه النسبة بعدد الدقائق من التوقفات مقابل كل ساعة عمل.

(06)- حصة التعطل بسبب عدم توفر الاجزاء من ساعات التعطل = عدد ساعات التعطيل بسبب عد توفرالاجزاء / عدد ساعات التعطل

وكما هو واضح فأن هذا المعيار يبين نسبة التوقفات التي تحدث في المكائن والآلات بسبب عدم توفر الاجزاء من إجمالي عدد ساعات التعطل وكلما ارتفعت هذه النسبة اشارت إلى مساهمة إرتفاع عدم توفر الأجزاء في احداث التوقفات التي تقع في المكائن والآلات.

(07)- نصيب ساعة الصيانة الواحدة من وقت الصيانة المفاجئة = ساعات التوقف لغرض الصيانة المفاجئة / عدد ساعات الصيانة

ويشير المعيار أعلاه إلى نسبة التوقفات لغرض الصيانة المفاجئة إلى مجموع عدد ساعات الصيانة وإن إرتفاع هذه النسبة يدل على كثرة التوقفات المفاجئة في المكائن والآلات مما يتطلب الدراسة الدقيقة ووضع الحلول اللازمة لها.

(08)- متوسط توقف الآلات بسبب الصيانة المفاجئة = $\frac{\text{ساعات التوقف لغرض الصيانة المفاجئة}}{\text{عدد ساعات التشغيل القصوى}}$

ويوضح هذا المتوسط نصيب ساعات العمل من التوقف بسبب الصيانة المفاجئة وان إرتفاع قيمة هذا المتوسط يبين إرتفاع في التوقفات المفاجئة مقارنة بساعات التشغيل القصوى مما يستدعي المعالجة من قبل الإدارة المسؤولة.

(09)- نسبة تحقق خطة التوقف = $\frac{\text{عدد ساعات التوقف الفعلية}}{\text{عدد ساعات التوقف المخططة}}$

وتوضح هذه النسبة إلى مدى تحقق خطة التوقفات من خلال مقارنة الفعلي منها بالمخطط وان انخفاض هذه النسبة يؤشر تحسناً في أداء أقسام الصيانة وكفاءة جيدة في تشغيل الآلات والمكائن.

(10)- عائد الإستثمار في المكائن والآلات (كمية) = $\frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{الأموال المستثمرة في المكائن والآلات}}$

ويهدف هذا المؤشر إلى تقديم معلومات عن مساهمة الوحدة النقدية الواحدة من الأموال المستثمرة في المكائن والآلات في إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج.

(11)-عائد الإستثمار في المكائن والآلات (قيمة) = $\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{الأموال المستثمرة في المكائن والآلات}}$

وهو نفس المعيار السابق ولكن يقيس لنا قدرة الوحدة النقدية الواحدة من الأموال المستثمرة في المكائن والآلات في خلق مقدار معين من قيمة الإنتاج.

(12)- نسبة المستهلك من المكائن والمعدات إلى قيمة الإنتاج = $\frac{\text{قيمة الهالك من المكائن والمعدات}}{\text{قيمة الإنتاج}}$

ويوضح هذا المعيار العلاقة بين ما يستهلك من المكائن والمعدات وبين قيمة الإنتاج.

(13)- تكاليف تشغيل الالة = $\frac{\text{تكاليف تشغيل الالة}}{\text{عدد ساعات تشغيل الالة}}$

ويقدم هذا المعيار تكاليف تشغيل الآلة في الساعة الواحدة.

(19) المواد

(01)- إنتاجية المواد (كمية) = $\frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{قيمة المستلزمات السلعية}}$

ويشير هذا المعيار إلى مساهمة الواحدة النقدية الواحدة من المواد والمستلزمات السلعية في إنتاج عدد من وحدات الإنتاج.

(02)- إنتاجية المواد (قيمة) = $\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{قيمة المستلزمات السلعية}}$

وهو نفس المعيار السابق ولكن معبر هنا عن الإنتاج بالقيمة وليس بالكمية وهو يشير إلى قدرة الوحدة النقدية الواحدة من المواد في خلق مقدار معين من إنتاج مقاساً بالقيمة.

(03)-تطور إنتاجية المواد = $\frac{\text{إنتاجية المستلزمات السلعية في السنة الحالية}}{\text{إنتاجية المستلزمات السلعية في السنة السابقة}}$ -1

ويوضح هذا المعيار مدى تطور إنتاجية المواد سواء كانت مقاسة بالقيمة أو الكمية من خلال مقارنة ما هي عليه في السنة الحالية بالسنة السابقة.

(04)- كفاءة إستخدام المواد = $\frac{\text{قيمة المستلزمات السلعية المستخدمة فعلاً}}{\text{قيمة المستلزمات السلعية المخطط إستخدامها}}$

ويقدم هذا المعيار مقياساً عن كفاءة إستخدام المواد في العملية الإنتاجية من خلال مقارنة الفعلي بالمخطط منها وكلما انخفضت النسبة اشارت إلى حسن تدبير إستخدام المواد المذكورة والعكس صحيح.

(05)- نسبة المواد المباشرة المستخدمة إلى الإنتاج = $\frac{\text{قيمة المواد المباشرة المستخدمة}}{\text{عدد الوحدات المستخدمة}}$

وتشير هذه النسبة إلى كمية ما تستهلكه الوحدة الواحدة من المنتجات من مستلزمات سلعية مباشرة.

(06)- حصة الوحدة الواحدة من الإنتاج من تكاليف المواد = $\frac{\text{قيمة المستلزمات السلعية المستخدمة}}{\text{كمية الإنتاج}}$

ويقيس هذا المعيار نصيب الوحدة الواحدة من المنتجات من تكاليف المواد المستخدمة في تصنيعها.

(07)- حصة الوحدة النقدية الواحدة من المنتجات من تكاليف المواد = $\frac{\text{قيمة المستلزمات السلعية المستخدمة}}{\text{قيمة الإنتاج}}$

ويؤشر هذا المعيار أيضاً ما تشكله تكاليف المواد من قيمة الوحدة الواحدة من الإنتاج.

(08)- نسبة المستلزمات السلعية من تكاليف الإنتاج = $\frac{\text{قيمة المستلزمات السلعية}}{\text{تكاليف الإنتاج}}$

ويقدم هذا المعيار مؤشراً عن أهمية المستلزمات السلعية من مجموع تكاليف الإنتاج الإجمالية.

(09)- نصيب وحدة الإنتاج من المواد التالفة = $\frac{\text{قيمة المواد التالفة}}{\text{كمية الإنتاج}}$

ويوضح المعيار أعلاه حجم المواد التالفة المستخدمة في الإنتاج منسوبة إلى الوحدة الواحدة من المنتجات.

(10)- نصيب وحدة الإنتاج من المواد التالفة = $\frac{\text{قيمة المواد التالفة}}{\text{قيمة الإنتاج}}$

وهو نفس المعيار السابق ولكن يقيس نصيب الوحدة النقدية الواحدة من الإنتاج من المواد التالفة بنفس الوحدة النقدية.

(11)- معدل المواد الخام المستورد = $\frac{\text{المواد الخام المستوردة}}{\text{قيمة الإنتاج}}$

ويعكس هذا المعيار نسبة ما يدخل من مستلزمات سلعية مستوردة كمواد خام في خلق الإنتاج.

(12)- معدل المواد الخام المحلية = $\frac{\text{قيمة المواد الخام المحلية}}{\text{قيمة الإنتاج}}$

ويبين هذا المعيار نسبة المستلزمات السلعية المحلية إلى قيمة الإنتاج.

(13)- نصيب المواد المستخدمة في الإنتاج من المواد التالفة = $\frac{\text{قيمة المواد التالفة}}{\text{قيمة المواد المستخدمة}}$

ويوضح هذا المعيار مايصيب الوحدة النقدية الواحدة من المواد المستخدمة في الإنتاج من المواد التالفة محسوبة بنفس الوحدة النقدية.

(14)- نسبة تحقق خطة المواد التالفة = قيمة المواد التالفة فعلاً

قيمة المواد المخطط تلفها

ويؤشر المعيار أعلاه ما تحقق من خطة الوحدة الإقتصادية في مجال المستلزمات السلعية التالفة عن طريق مقارنة التالف فعلاً بالمخطط تلفه وكلما انخفضت هذه النسبة دلل على حسن كفاءة في إستخدام المواد وتفادي التلف فيها وعادةً ما تستخدم ألأسعار التخطيطية لحساب قيمة بسط ومقام هذه النسبة.

(15)- تطور حسن إستخدام المواد = $\frac{\text{المواد التالفة في السنة الحالية}}{\text{المواد التالفة في السنة السابقة}} - 1$

ويفيد هذا المعيار في التعرف على مدى تطور كفاءة إستخدام المستلزمات السلعية الداخلة في الإنتاج وعدم تعريضها للتلف خلال العملية الإنتاجية بمقارنة التالف في هذه السنة بالسنة السابقة ويجري تثبيت قيم البسط والمقام بإستخدام ألأرقام القياسية للأسعار.

(16)- تطور المواد المستخدمة في الإنتاج = $\frac{\text{قيمة المواد المستخدمة في السنة الحالية}}{\text{قيمة المواد المستخدمة في السنة السابقة}} - 1$

ويدل المعيار أعلاه على تزايداً وانخفاض المواد المستخدمة في الإنتاج في السنة الحالية مقارنة بالسنة السابقة ويمكن من خلال ذلك التعرف عما إذا كان للزيادة أو الأنخفاض تأثير على زيادة أو انخفاض الإنتاج وتحسب القيم عادةً بألأسعار الثابتة.

(17)- نسبة المواد المحلية المستخدمة = $\frac{\text{قيمة المواد المحلية المستخدمة}}{\text{إجمالي قيمة المواد المستخدمة}}$

ويبين هذا المعيار ما تشكله المواد المحلية المستخدمة في الإنتاج من أهميه مقارنة بمجموع المواد المستخدمة.

(18)- تطور نسبة المواد = $\frac{\text{نسبة المواد المستخدمة المحلية لهذه السنة}}{\text{نسبة المواد المستخدمة المحلية للسنة السابقة}} - 1$

ويعكس هذا المعيار التطور الذي حققته الشركة في مجال استخدامها للمواد المحلية في العملية الإنتاجية.

(20) الطاقــة

(01)- إنتاجية الكيلو واط الواحد من الكهرباء = كميـــة الإنتاج

الكهرباء المستهلكة (كيلو واط)

ويشير هذا المعيار إلى عدد الوحدات من الإنتاج التي ساهم الكيلـو واط الواحـد من الكهرباء في إنتاجها وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل على كفاءة استهلاك الطاقة الكهربائية في الوحدة الإقتصادية .

(02)- إنتاجية الكيلو واط الواحد من الكهرباء = $\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{الكهرباء المستهلكة (كيلوواط)}}$

وتبين هــذه النسبة مساهمة الكيلو واط الواحد من الكهرباء في خلق قيمة معينة من الإنتاج.

(03)- إنتاجية البرميل الواحد من الوقود = $\frac{\text{كميـــة الإنتاج}}{\text{الوقود المستهلك (برميل)}}$

ويوضح المؤشر أعلاه نسبة مساهمة البرميل الواحد من الوقـود في خلـق وحـدة واحدة من المنتجات ويراد بالوقود كل أنواع الوقود كأن يكون بنزين أو زيت الغاز أو النفط الابيض أو الغاز وغير ذلك.

(04)- إنتاجية البرميل الواحد من الوقود = $\frac{\text{قيمـــــة الإنتاج}}{\text{الوقود المستهلك (برميل)}}$

وهو نفس المعيار السابق ولكن النتيجـة هنـا تشـير إلى مقـدار مسـاهمة البرميـل الواحد من الوقود في خلق مقدار من الإنتاج مقيماً بالوحدات النقدية.

(05)- إنتاجية عموم الطاقــــة = $\frac{\text{كميــــة الإنتاج}}{\text{تكلفة جميع أنواع الطاقة}}$

ويبين المؤشر أعلاه إنتاجية الوحدة النقدية الواحدة من تكلفة الطاقة في إنتاج عدد معين من الوحدات ويدل إرتفاع هذه النسبة على حسن إستخدام الطاقة بكافة أنواعها من قبل الوحدة.

(06)- إنتاجية عموم الطاقة = $\frac{\text{قيمــــة الإنتاج}}{\text{تكلفة جميع أنواع الطاقة}}$

وهو معيار آخر لقياس إنتاجية عموم الطاقة ويشبه المعيار السابق ولكنه يأخذ بقيمة الإنتاج بدلاً من كميته وبهذا فهو يقدم مؤشراً عن إنتاجية الوحدة النقدية الواحدة من تكلفة الطاقة بجميع أنواعها في خلق حجم معين من الإنتاج مقيماً بالوحدات النقدية نفسها.

(21) تدبير المواد

(01)- كفاءة تدبير المواد = عدد مرات نفاذ صنف معين من المواد / عدد مرات طلب الصنف نفسه

ويعطي هذا المقياس مؤشراً عن مدى كفاءة الإدارة المسؤولة عن نظام تدبير المواد وذلك من خلال مقارنة عدد الطلبات على صنف معين من المواد كأستجابة لعدد مرات نفاذه وكلما كانت النسبة المستخرجة صغيرة جداً يكون ألأمر أفضل للوحدة الإقتصادية لأنه يدل على ان طلب الصنف المعني يتم بألإعتماد على وجود نظام للرقابة على المخزون وليس استناداً على نفاذ الاصناف.

(02)- متوسط التأخير (بوحدات زمنية معينة) = وقت التأخير في عمليات تجهيز المواد / عدد مرات التجهيز

ويقدم هذا المتوسط قياساً لفترة التأخير أي فترة التأخير لكل مرة من مرات التجهيز، وتقاس عادةً بالايام.

(03)- نصيب وحدة المشتريات من المرتجعات = المرتجعات بسبب عدم مطابقة المواصفات / المشتريات السنوية

ويمثل هذا المعيار حجم المرتجعات من المشتريات السنوية للوحدة بسبب عدم مطابقة المواصفات ويعكس بهذا مدى كفاءة وحدة المشتريات في أداء عملها.

(04)- كفاءة استخدام المادة الخام المشتراة = مشتريات المادة الخام / إجمالي المواد الخام المستخدمة

وتوضح هذه النسبة ما تكونه المادة الخام المشتراة من مجموع المواد الخام المستخدمة في العملية الإنتاجية وهي توضح كفاءة إستخدام المادة الخام المشتراة.

(05)- كفاءة التلف أثناء التشغيل من المواد المستخدمة = قيمة المواد السلعية الخام التالفة أثناء التشغيل / قيمة المواد السلعية الخام المستخدمة

ويعكس هذا المعيار مدى كفاءة المواد المستخدمة أثناء تشغيلها فكلما ارتفعت هذه النسبة اشارت إلى تدني الكفاءة المذكورة وذلك لكثرة المواد التالفة خلال عملية التشغيل والعكس صحيح ويمكن إستخدام مقياس الكمية بدلاً من القيمة إذا اقتضى الحال ذلك.

(06)- متوسط التلف أثناء التشغيل من المواد المشتراة = كمية التالف من المواد السلعية الخام أثناء التشغيل / كمية المواد السلعية الخام المشتراة

ويهدف هذا المعيار نفس ما يهدف اليه المعيار السابق ولكن ربط كمية المواد التالفة أثناء التشغيل بكمية المواد المشتراة وبهذا يعكس كفاءة المواد المشتراة أثناء التشغيل ويتم اللجوء إلى القيمة بدلاً من الكمية إذا تعذر ذلك.

(07)- متوسط المواد المعاد تشغيلها من المواد المستخدمة = كمية المواد المعاد تشغيلها / كمية المواد المستخدمة

ويحسب هذا المعيار نصيب الوحدة من المواد السلعية المستخدمة من المواد السلعية المعاد تشغيلها وبهذا يقيس مدى صلاحية المواد المستخدمة فكلما ارتفعت هذه النسبة أي زادت المواد المعاد تشغيلها دللت على تدني كفاء المواد المستخدمة.

(08)- متوسط المواد المعاد تشغيلها من المواد المشتراة = كمية المواد المعاد تشغيلها / كمية المواد المشتراة

وهو نفس المعيار السابق ولكنه في هذه الحالة يعكس كفاءة المواد المشتراة وكم منها يعاد تشغيلها ومتى ما زاد هذا المتوسط عن الحد المقرر كشف عن انخفاض كفاءة إدارة المشتريات في أداء مهمتها وتعتمد القيمة في هذا المعيار والمعيار السابق إذا وجدت ضرورة لذلك.

(22) الجـــودة

(01)- كفاءة الجودة = التعويضات بسبب رداءة الجودة / المبيعات

ويوضح هذا المعيار نصيب الوحدة النقدية الواحدة من المبيعات من رداءة الجودة وكلما ارتفعت هذه النسبة اشارت إلى عدم كفاءة الإدارة المسؤولة عن الرقابة على الجودة في حين تؤشر النسبة القليلة العكس . حيث يفضل دائماً ان تكون التعويضات بسبب رداءة الجودة أقل ما يمكن.

(02)- نسبة الإنتاج المرفوض = عدد الوحدات المنتجة المرفوضة / كمية الإنتاج

ويوضح هذا المقياس مدى جودة الإنتاج وكلما ارتفعت النسبة اشرت تدني في هذه الكفاءة وانخفاضها يؤشر العكس.

(03)- كفاءة الجودة = كمية مرتجعات المبيعات بسبب رداءة الجودة / كمية المبيعات

ويمثل هذا المعيار نصيب الوحدة الواحدة من المبيعات من المرتجعات في المبيعات بسبب رداءة الجودة وتعكس النتيجة القليلة جداً لهذا المعيار مستوى جيد لكفاءة جهاز الرقابة على الجودة وقد تعتمد القيمة بدلاً من الكمية عند الضرورة.

(04)- نسبة الإنتاج المعيب = كمية الإنتاج المعيب / كمية الإنتاج

ويراد بهذا المعيار بيان كم من الوحدات المعيبة يظهر في الوحدات المنتجة بسبب نقص المواصفات أو التلف خلال عمليات الإنتاج وكلما صغرت هذه النسبة كلما ارتفعت كفاءة الجهاز الفني المسؤول عن مواصفات الإنتاج.

(23) مناولة المواد

(01)- نصيب وحدة الإنتاج من وقت المناولة = عدد ساعات المناولة المستغرقة من قبل عمال المناولة / كمية الوحدات المنتجة

ويحسب هذا المعيار كم من الوقت تستغرق الوحدة الواحدة من الإنتاج في المناولة وهو بهذا يكشف عما إذا كانت هناك ضياعات في وقت الإنتاج بسبب عدم فعالية المناولة وسوء تنظيمها مما يتطلب الدراسة والتصحيح.

(02)- نصيب اجمالي ساعات التوقف من ساعات التوقف الذي يعود = ساعات التوقف بسبب عدم كفاءة المناولة / إجمالي ساعات التوقف

إلى عدم كفاءة المناولة

ويقدم هذا المقياس حساباً لما تشكله ساعات التوقف بسبب عدم كفاءة المناولة من ساعات التوقف الكلية التي تحدث في الوحدة الإقتصادية وبهذا يمكن الوقوف على دور عدم كفاءة المناولة في احداث التوقفات في المصنع.

(03)- أهمية المناولة = عدد عمال المناولة / عدد عمال الإنتاج

وهي نسبة تشير إلى حجم عمال المناولة وما يمثلونه من نسبة إلى العدد الإجمالي للعمال في الوحدة الإقتصادية أو أي قسم من أقسامها يختص في الإنتاج وتدخل المناولة في إحدى عملياته وهو يبين دور المناولة المذكورة في هذه العمليات ويعكس مدى أهميتها وألإعتماد عليها.

(24) الجدولـــــة

(01)- كفاءة تنفيذ خطة استخدام الآلات = عدد ساعات التشغيل الفعلية للآلات / عدد ساعات التشغيل المخططة للآلات

ويقدم هذا المعيار مؤشراً عن كفاءة إستخدام الآلات والمتأتي من حسن جدولة إستخدامها وتنظيم اشتغالها وفق الخطة الموضوعة.

(02)- كفاءة استخدام العاملين = عدد ساعات التشغيل الفعلية للعاملين / عدد ساعات التشغيل المتاحة للعاملين

ويعكس هذا المعيار كفاءة جدولة عمل العاملين وتنظيم ساعات عملهم لإستغلال ساعات العمل المتاحة أفضل إستغلال وتقليل الضياعات في ساعات العمل .وكلما تقاربت ساعات التشغيل الفعلية عن المتاحة دل على كفاءة جيدة في إستخدام العالمين وجدولة عملهم.

(03)- متوسط فترة انتظار الطلبية الواحدة تحت التنفيذ = مجموع فترات انتظار الطلبيات / عدد الطلبيات خلال السنة

حيث يبين المتوسط أعلاه نصيب الوحدة الواحدة من الطلبيات من الوقت بأنتظار تلبيتها. وكلما طال هذا الوقت اشار إلى وجود تعطيل في تلبية الطلبيات سببها انخفاض في كفاءة جهاز الجدولة مما يتطلب المعالجة.

(04)- متوسط فترة التأخير من = مجموع فترات تأخير تسليم الطلبيات عن موعدها

تسليم الطلبية الواحدة   عدد الطلبيات خلال السنة

ويشير هذا المتوسط إلى نصيب كـل طلبيـة مـن وقـت التـأخير في تسـليمها عـن موعدها لأسباب اعتيادية أو غير اعتيادية ويتعين ان يكون المتوسط أعلاه أقل ما يمكن والا اعطى مؤشراً عن تدني كفاءة جهاز الجدولة.

(05)- متوسط غرامات التأخير في الطلبية الواحدة = إجمالي غرامات التأخير في تسليم الطلبيات / عدد الطلبيات خلال السنة

ويمثل هذا المتوسط ما تتحمله الطلبية الواحدة مـن غرامـات بسـبب التـأخير في تسليم الطلبيات عن مواعيدها المقررة وهو مايحمل الوحدة الإقتصادية تكاليف اضافية إذا زادت هذه الغرامات عن حدها المعياري المطلوب.

(25) الصيانـــــة

(01)- نسبة تكاليف الصيانة إلى قيمة الموجودات = تكاليف الصيانـة / إجمالي الموجودات الثابتة

ويوضح المعيـار أعلاه نسبة المبالـغ التي تصرف على الصيانـة إلى إجمالي مجمـوع الموجـودات الثابتـــة (أي قبـل طـرح الأنـدثارات) الـتي تشـمل المكـائن والاجهـزة والمعدات والابنية ووسائط النقل وغيرها وقـد يصـار إلى وضـع معيـار مسـتقل لكـل صنف من هذه الاصناف كأن نقول:

حصة المكائن والمعدات من الصيانة = تكاليف صيانة المكائن والمعدات / إجمالي قيمة المكائن والمعدات

ويشير هذا المعيار إلى كم تستنزف الصيانة من مبالغ إذا ما قورنة بتكاليف الموجود الثابت الذي تجري صيانته وبهذا تهتدي الإدارة المسؤولة إلى جـدوى الاحتفـاظ بهـذا الموجود أم استبداله ومن المناسب مقارنة هـذه النسـبة خـلال سـنوات متعاقبـة ومـع الوحدات المماثلة فقد تتجه الوحدة إلى استنزاف موجوداتها وعدم تخصص مـا يكفـي لصيانتها من اجل المحافظة على مستوى أرباح صافية معينة.

(02)- نسبة تكاليف الصيانة إلى مستلزمات الإنتاج = تكاليف الصيانة / مستلزمات الإنتاج

وتعكس هذه النسبة عبء تكاليف الصيانة إذا ما قورنة بتكاليف مستلزمات الإنتاج السلعية والخدمية وغيرها.

(03)- نسبة تكاليف الصيانة الوقائية لإجمالي تكاليف الصيانة = تكاليف الصيانة الوقائية / إجمالي تكاليف الصيانة

وتعبر هذه النسبة عما تستنزفه تكاليف الصيانة الوقائية من مجموع المبالغ المصروفة على الصيانة . ويرشد هذا المعيار الإدارة المسؤولة عن جدوى المبالغ المصروفة على الصيانة الوقائية.

(04)- نسبة تكاليف الصيانة الإصلاحية لإجمالي تكاليف الصيانة = تكاليف الصيانة الإصلاحية / إجمالي تكاليف الصيانة

وتبين هذه النسبة أهمية الصيانة الاصلاحية بالنسبة لعموم نشاط الصيانة في الوحدة من خلال المبالغ المصروفة على هذه وتلك . وهو مؤشر يخدم الوحدة في التعرف على جدوى الصيانة الاصلاحية ودورها في عمليات ادامة النشاط.

(05)- نسبة تنفيذ برنامج الصيانة = تكاليف الصيانة الفعلية / تكاليف الصيانة المخططة

وتشير هذه النسبة إلى مدى نجاح الوحدة في تنفيذ برنامجها في مجال الصيانة من خلال مقارنة ما مصروف عليها فعلاً بما مخطط صرفه وتستخدم في المعتاد ألأسعار التخطيطية في حسابات هذه النسبة.

(06)- تطور نشاط الصيانة = المبالغ المصروفة على الصيانة في السنة الحالية / المبالغ المصروفة على الصيانة في السنة السابقة -1

ويؤشر هذا المعيار نسبة تطور نشاط الصيانة بالأستناد إلى المبالغ التي صرفت في السنة الجارية مقارنة بمثيلتها في السنة السابقة وتستخدم ألأسعار الثابتة لحساب قيم المبالغ المصروفة.

(07)- أهمية عمال الصيانة = عدد عمال الصيانة / عدد العاملين

ويقدم هذا المعيار مؤشراً آخر عن أهمية الصيانة عن طريق مقارنة عدد العمال العاملين في نشاط الصيانة بعدد العمال الإجمالي المشتغلين في الوحدة الإقتصادية.

(26) إنتاجيـــة العامليـــن

(01)- إنتاجية العامل الواحد (قيمة) = $\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{عدد العاملين}}$

ويحتسب هذا المعيار إنتاجية العامل الواحد مقاسة بقيمة معينة من الإنتاج ويشمل متوسط عدد العاملين جميع العمال الذين ساهموا فعلاً بالإنتاج مطروحاً منهم المعارون والمنتدبون ومن في حكمهم مضافاً اليهم المنسبون للوحدة ويشير المتوسط هنا إلى عـدد العمال خلال الفترات المختلفة للإنتاج أثناء السنة مقسوماً على عدد هذه الفترات لأن هذا العدد يتغير بين فترة واخرى لمختلف الأسباب مما يستدعي ألأخذ بالمتوسط وليس بالعدد خلال فترة معينة.

(02)- إنتاجية العامل الواحد(كمية) = $\frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{عدد العاملين}}$

لقد ورد هذا المعيار والذي سبقه ضمن المعايير العامة برمـز (03) و (04) وهـو يقدم قياساً لإنتاجية العامل بعدد الوحدات المنتجة كأن يكون رزمة أو كغم أو طـن أو كارتون وغير ذلك.

(03)- تطور إنتاجية العامل = $\frac{\text{إنتاجية العامل الواحد للسنة الحالية}}{\text{إنتاجية العامل الواحد للسنة السابقة}}$ **-1**

ويؤشر هذا المقياس مدى التطور الحاصل في إنتاجية العامل سواء كانـت مقاسـة بالكمية أو القيمة وتؤخذ مؤشرات الإنتاجية عادةً من المعيارين (01 , 02) أعلاه.

(04)- متوسط تكلفة العامل الواحد = $\frac{\text{نفقات الأفراد العاملين}}{\text{عدد العاملين}}$

ويعطي هذا المتوسط معدل ما يصيب العامـل الواحـد مـن الأجـور والرواتـب والمزايا التي يتقاضاها العمال.

(05)- نصيب الوحدة النقدية الواحدة من الإنتاج من تكاليف العاملين = $\frac{\text{نفقات الأفراد العاملين}}{\text{قيمة الإنتاج}}$

ويمثل هذا المقياس النسبة التي تشكلها نفقات الأفراد العاملين من قيمـة الإنتـاج كأن نقول انها تشكـــل 25٪ أو 40٪ وتعكس النسبة المـذكورة درجـة التكنولوجيـا المستخدمة ودرجة التصنيع وكثافة القوى العاملة المستخدمة.

$$\text{(06)- نصيب الوحدة الواحدة من الإنتاج من تكاليف العاملين} = \frac{\text{نفقات الأفراد العاملين}}{\text{كمية الإنتاج}}$$

وهو نفس المعيار السابق ولكن يحتسب هنا حصة الوحدة المنتجة الواحدة من النفقات المدفوعة للعاملين . ويستفاد من هذا المعيار الفوائد نفسها المذكورة في المعيار السابق.

$$\text{(07)- إنتاجية ساعة العمل الواحدة (كمية)} = \frac{\text{كميــة الإنتاج}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

ويحتسب هذا المؤشر مخرجات الساعة الواحدة من ساعات العمل من الوحدات المنتجة كأن تكون (2) طن في الساعة الواحدة أو (5) قطع في الساعة .. الخ وبهذا يعكس سرعة الأداء.

$$\text{(08)- إنتاجية ساعة العمل الواحدة (قيمة)} = \frac{\text{قيمـــة الإنتاج}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

وهو المعيار السابق نفسه ولكن قيست إنتاجية الساعة الواحدة هنا بقيمة الإنتاج المتحقق فقد تكون (10) وحدات نقدية من الإنتاج في الساعة الواحدة حيث يتعذر احياناً حساب كميات الإنتاج لتعددها وتنوعها أو لأي سبب اخر.

$$\text{(09)- إنتاجية الأجر (كمية)} = \frac{\text{كميـــة الإنتاج}}{\text{نفقات الأفراد العاملين}}$$

ويقيس هذا المعيار كم من الوحدات المنتجة تساهم في خلقها وحدة نقدية واحدة من الأجور والرواتب والمزايا المدفوعة للعاملين.

$$\text{(10)- إنتاجية الأجر(قيمة)} = \frac{\text{قيمـــة الإنتاج}}{\text{نفقات الأفراد العاملين}}$$

وهو نفس المعيار السابق ولكن اخذ بقيمة الوحدات المنتجة كإنتاجية للوحدة النقدية الواحدة من الأجور والرواتب . وقد ورد هذا المعيار والذي سبقه ضمن المعايير العامة برمز (05)، (06) ولعلاقته بإنتاجية العاملين اعدنا ذكره.

$$\text{(11)- إنتاجية ألأجر من القيمة المضافة} = \frac{\text{القيمـــة المضافـــة}}{\text{نفقات الأفراد العاملين}}$$

وهو مقياس آخر لإنتاجية الأجر ولكن قيست هنا بمقدار القيمة المضافة التي حققتها وحدة نقدية واحدة من الأجور والرواتب والمزايا.

(12)- إنتاجية العمل = $\dfrac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد العمال الدائميين+عدد العمال الموسميين} \times \dfrac{\text{فترة العمل الموسمي مقدرة بالاشهر}}{12}}$

وتؤشر هذه النسبة إنتاجية العمل مع ألأخذ بعين الإعتبار إنتاجية العمال جميعهم بما فيهم الموسميين وليس متوسط عدد العاملين على الملاك الدائم.

(13)- إنتاجية ساعة العمل من القيمة المضافة = $\dfrac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد ساعات العمل}}$

ويقدم هذا المعيار قياساً لإنتاجية الساعة الواحدة من ساعات العمل لمقدار من القيمة المضافة.

(14)- إنتاجية العامل من القيمة المضافة = $\dfrac{\text{القيمة المضافة}}{\text{إجمالي عدد العاملين}}$

حيث يشير هذا المقياس إلى ما ينتجه العامل الواحد من القيمة المضافة سواء كان من العمال الدائميين أو الموسميين.

(15)- تطور إنتاجية الأجر = $\dfrac{\text{إنتاجية الأجر للسنة الحالية}}{\text{إنتاجية الأجر للسنة السابقة}}$ **-1**

ويوفر هذا المعيار حساباً للتطور الحاصل في إنتاجية الأجر عند مقارنة ما هي عليه في السنة الحالية بمثيلتها في السنة السابقة بغض النظر عن كون هذه الإنتاجية بالقيمة أو بالكمية وتؤخذ القيم التي ترد في هذا المعيار بألأسعار الثابتة.

(16)- أهمية العمال الفنيين = $\dfrac{\text{عدد العمال الفنيين}}{\text{عدد العاملين}}$

وتعكس هذه النسبة أهمية العمال الفنيين مقارنة بإجمالي عدد العاملين.

(17)- أهمية العمال غير الفنيين = $\dfrac{\text{عدد العمال غير الفنيين}}{\text{عدد العاملين}}$

وتبين هذه النسبة أهمية العمال غير الفنيين مقارنة بمجموع عدد العمال.

(18)- أهمية العمال بالقطعة = $\dfrac{\text{عدد العاملين بالقطعة}}{\text{عدد العاملين}}$

وتعكس هذه النسبة اتجاه الإدارة إلى ألإعتماد على العمال بالقطعة بهدف ألإستفادة من طاقة العاملين وتقليل التالف من الإنتاج وإستثمار الزمن بشكل أفضل.

(19)- عدد العاملين الذكور إلى عدد العاملين = $\frac{\text{عدد العاملين الذكور}}{\text{عدد العاملين}}$

ويبين هذا المعيار نسبة توزيع القوى العاملة بين الذكور والأناث ويقدم تصوراً عن الأجراءات الواجب إتخاذها لمعالجة وضع هذه القوى كل حسب طبيعته كالأعمال الأضافية وأعمال المخاطرة والمعوقات ألأجتماعية وألأجازات وغير ذلك .

(20)- المبيعات لكل عامل = $\frac{\text{المبيعات}}{\text{عدد العاملين}}$

وتعكس هذه النسبة معدل نصيب العامل الواحد من المبيعات.

(21)- الموجودات لكل عامل = $\frac{\text{إجمالي الموجودات}}{\text{عدد العاملين}}$

ويشير هذا المعيار الى نصيب المشتغل الواحد من إجمالي موجودات الوحدة.

(27) حركة العاملين

(01)- نسبة تسرب العاملين(معدل دوران العمال)= $\frac{\text{عدد تاركي الخدمة}}{\text{عدد العاملين}}$

وتبين هذه النسبة حجم العمال التاركي للخدمة مقارنة بمتوسط عدد العاملين وهي تعكس بذلك مدى أستقرارية العاملين في الوحدة الإقتصادية وأن عدم الأستقرار يكشف عن نقص في كفاء التشغيل من قبل الإدارة المختصة مما يتطلب الدراسة والتحليل للوقوف على الأسباب تمهيداً لأيجاد الحلول اللازمة لهذه الظاهرة.

(02)- معدل ترك الخدمة الارادي = $\frac{\text{عدد تاركي الخدمة لأسباب إرادية}}{\text{عدد العاملين}}$

وهذا معيار آخر يعكس حركة التشغيل في الوحدة الإقتصادية من بين العمال الذين يتركون الخدمة بمحض إختيارهم وليس بسبب تسريحهم لأسباب تتعلق بالكفاءة وظروف الإنتاج وهو أيضاً يبين مدى كفاءة الإدارة المسؤولة عن التوظيف في الأحتفاظ بالعمال في حالة إستقرار خلف المكائن والمعدات وعدم تبدلهم باستمرار.

(03)- معدل ترك الخدمة اللاارادي = عدد تاركي الخدمة لأسباب غير إرادية

عدد العاملين

ويبين هذا المقياس عدد العمال الذين تم تسريحهم في غير ارادتهم بسبب تقاعسهم أو عدم كفاءتهم أو عدم إنتظام دوامهم أو مخالفتهم أو بسبب متطلبات العمل في المشروع أو الأصابة والوفاة وغير ذلك وهذا يعكس أيضاً حالة عدم الأستقرار في الأيدي العاملة لدى الوحدة الإقتصادية فكلما زادت هذه النسبة تطلب الموضوع التحليل والمراجعة والوقوف على العوامل التي تكمن وراء ذلك والعمل الجاد من أجل تقويم الوضع.

(04)- نسبة بقاء العاملين = عدد العاملين الباقين في الخدمة بعد سنة من التعيين / عدد ما تم اختيارهم وتعيينهم

وتوضح هذه النسبة كفاءة الإدارة في إختيار العاملين الجدد وكفاءتها في استيعابهم وتوفير البيئة المناسبة لأندماجهم في الوحدة الإقتصادية وخلق الظروف الملائمة لهم من سكن وتعليم ومعالجة صحية ووسائل ترفيهية .. الخ التي من شأنها الابقاء على العامل فترة طويلة في العمل ليصبح أكثر التصاقاً به وحماساً على تطوره واستمراره.

(05)- معدل الوقت الضائع = مجموع الوقت الضائع / عدد ساعات العمل

ويقيس هذا المعيار معدل الوقت الضائع لمختلف الأسباب من مجموع ساعات العمل في المشروع.

(06)- نسبة الترقيات = عدد الترقيات / عدد العاملين

وتشير هذه النسبة إلى عدد الترقيات التي حصل عليها العاملون نسبة إلى متوسط عددهم وبذلك تبين الفرص المتاحة أمام العامل للحصول على الترقية ويعكس مدى كفاءة الإدارة المسؤولة وضع نظام فعال وعادل لترقيات العاملين.

(07)- نسبة أيام الغياب = عدد أيام الغياب / عدد أيام العمل

وتحسب هذه النسبة عدد أيام الغياب منسوبة إلى عدد أيام العمل الإجمالية وبهذا تكشف عن فعالية أيام العمل معبر عنها بعدد أيام الغياب. فكلما زادت هذه النسبة أي

زادت أيام الغياب انخفضت فعالية أيام العمل الإجمالية مما يستدعي المعالجة وتقليص أيام الغياب إلى الحدود المعقولة . وقد تعتمد الساعات بدلاً من الأيام في هذا المعيار.

$$\text{(08)- معدل غياب العامل} = \frac{\text{عدد أيام الغياب}}{\text{عدد العاملين}}$$

ويحتسب هذا المعدل متوسط عدد غيابات العامل الواحد وهو مؤشر آخر على ظاهرة الغيابات في الوحدة الإقتصادية وفيما إذا كانت ضمن الحدود المقررة أم خارجها.

$$\text{(09)- نسبة التأخير} = \frac{\text{عدد ساعات التأخير}}{\text{عدد ساعات العمل الإجمالية}}$$

ويشير هذا المعيار إلى ظاهرة التأخير عن العمل مقارنة بساعات العمل الإجمالية وكلما ازدادت هذه النسبة دللت على انخفاض في ساعات العمل في المشروع.

$$\text{(10)- معدل تأخر العامل} = \frac{\text{عدد ساعات التأخير}}{\text{عدد العاملين}}$$

ويوضح هذا المعيار معدل ساعات التأخير للعامل الواحد ويمكن عن طريقة الكشف عن فعالية وقت العامل وعما إذا كانت التأخيرات كثيرة أم مناسبة.

$$\text{(11)- نسبة الحوادث والإصابات} = \frac{\text{عدد الحوادث والإصابات}}{\text{عدد العاملين}}$$

وهذا المقياس يبين متوسط ما يتعرض له العامل من حوادث واصابات وكلما ارتفعت هذه النسبة كشفت عن تدني كفاءة الإدارة المسؤولة عن السلامة الأمنية في المشروع.

$$\text{(12)- نسبة الأجازات المرضية} = \frac{\text{عدد ساعات الأجازات المرضية}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

ويقدم هذا المعيار مدى تأثير ألأجازات المرضية على كفاءة الإنتاج. حيث ان كثرة ساعات ألأجازات تخفض من كفاءة الوقت المخص للإنتاج فتضعف إنتاجية العمل.

$$\text{(13)- نسبة العيادات الطبية} = \frac{\text{عدد العيادات الطبية}}{\text{عدد العاملين}}$$

ويشير هذا المعيار إلى معدل عدد العيادات الطبية للعامل الواحد وان ازدياد هذه النسبة يوضح كثرة المراجعات الطبية ويكشف عن حالة من عدم فعالية العامل ونقص في أداء الإدارة المسؤولة.

(14)- نصيب العامل الواحد من التعويضات = قيمة التعويضات عن الاصابة والمرض / عدد العاملين

وتشير هذه النسبة إلى مبلغ التعويضات التي تصيب العامل الواحد بسبب تعرضه للاصابة أو للمرض وأرتفاع هذه النسبة يؤشر تـدني أجـراءات الامـان والضـمان في الوحدة ويزيد من الكلف التي تتحملها.

(15)- نصيب ساعة العمل من التعويضات = قيمة التعويضات عن الإصابة والمرض / عدد ساعات العمل

وهو نفس المقياس السابق ولكن اشير هنا إلى نصيب ساعة العمل الواحـدة مـن مبلغ التعويضات المدفوعة للعاملين عن الاصابة والمرض.

(16)- معدل تكرار الحوادث = عدد الحوادث والاصابات / عدد ساعات العمل

ويقدم هذا المعيار مؤشراً إلى معدل الحوادث والاصابات التي تحدث خلال ساعة العمل الواحدة وهذا يوضح مدى كفاءة السلامة الأمنية وملائمة ظروف العمـل مـن عدمها.

(17)- نسبة ساعات الحوادث والاصابات إلى ساعات العمل = عدد ساعات الحوادث والاصابات / عدد ساعات العمل

وتبين هذه النسبة ما يصيب ساعة العمل الواحدة من وقت الحوادث والاصـابات وهـذا يفيد لقياس مدى تأثير الحوادث على الإنتاج من خلال تأثيره على إنتاجية العمل.

(18)- متوسط تكلفة الحادثة الواحدة = تكلفة الحوادث والاصابات / عدد لحوادث والاصابات

ويقدم هذا المعيار مقياساً عن كلفة الحادثة أو الاصابة الواحـدة كمعـدل عـام في الوحدة الإقتصادية وان إرتفاع هذه النسبة يشير إلى تكبد المشـروع مبـالغ كـثيرة عـن الحوادث والاصابات مما يستوجب المراجعة والمعالجة.

(19)- متوسط شكاوي العامل الواحد = عدد الشكاوى / عدد العاملين

ويؤشر هذا المعيار معدل شكاوى العامل الواحد وبذلك يبين مدى الأنسجام بين الإدارة والعمال ومدى استقرار الحالة النفسية والأجتماعية والمعاشية التي يعيشها العامل.

(20)- تأثير ساعات التوقف بسبب النزاعات على الإنتاج = عدد ساعات التوقف بسبب النزاعات / عدد ساعات العمل

ويقيس هذا المعيار مدى تأثير التوقف بسبب النزاعات بين العمال وألإدارة على الإنتاج.

(21)- متوسط عدد نزاعات العامل الواحد = عدد النزاعات العمالية / عدد العاملين

ويكشف هذا المعيار أيضاً مدى الأنسجام والوئام وحالة التفاهم بين الإدارة والعمال وان إرتفاع النسبة تعني زيادة النزاعات وهذا من شأنه ان يترك آثاراً ضارة على سير العملية الإنتاجية مما يستدعي المعالجة والحل قبل نشوب النزاع. والعمل على فض هذه النزاعات بالطرق السريعة والمناسبة لترضي مصلحة العمال والمشروع في آن واحد.

(22)- متوسط عدد أجازات العامل = عدد أيام ألأجازات / عدد العاملين

ويوضح هذا المعيار معدل ما يتمتع به العامل الواحد من اجازات ويقدم مؤشراً عما إذا كانت ألأجازات ضمن المسموح به ام انها تجاوزت الحدود المقررة ألأمر الذي يؤثر على الإنتاج ويتطلب المناقشة والدراسة والعلاج.

(23)- نسبة دوران العمل = (العاملين الجدد - العاملين تاركي الخدمة) / عدد العاملين

حيث يظهر هذا المعيار متوسط حركة العمال المتمثلة بالجدد مطروحاً منهم وتاركي الخدمة منسوبة إلى متوسط عدد العاملين ويمكن اعادةً صياغة هذا المعيار ليكون البسط صافي حركة العمال منسوباً إلى متوسط عدد العاملين وكما يأتي :-

(24)- نسبة دوران العمل = صافي حركة العاملين / عدد العاملين

ويؤشر هذا المقياس الأن نصيب العامل الواحد من التغيرات في عدد العاملين على مدار السنة وبذلك يقدم مقياساً عن دوران العمل.

أما صافي حركة العاملين = عدد العاملين في آخر المدة - عدد العاملين في أول مرة

(25)- نسبة التعيينات في المراكز الرئيسية من خارج الوحدة = $\frac{\text{عدد التعيينات من خارج الوحدة}}{\text{عدد العاملين}}$

ويشير هذا المعيار إلى مدى إعتماد الوحـدة الإقتصـادية في مـلأ المراكـز القياديـة والرئيسية والمهمة على التعيينات من خارجها وليس من بين العاملين فيهـا وان تزايـد هذه النسبة يعني عدم تطور الامكانات الذاتية في مجـال القـوى العاملـة لـدى الوحـدة نتيجة ضعف التدريب والتأهيل والإعداد وغيرها.

(26)- نسبة الاختيار للوظائف = $\frac{\text{عدد التعيينات الجديدة}}{\text{عدد المتقدمين لاشغال الوظائف}}$

ويقدم هذا المعيار مقياساً لنسـبة مـايتم إختيـارهم للوظـائف الجديـدة مـن بـين المتقدمين لاشغالها ويكشف هذا المعيـار مـدى اسـتجابة طـالبي العمـل للاعـلان عـن الوظائف الشاغرة في الوحدة الإقتصادية فكلما زاد عدد المتقدمين زادت الفرصة أمـام الإدارة لإختيار ألأفضل من بينهم مما يعزز مستوى العاملين لديها.

كما يعكس ازدياد عدد المتقدمين سمعة الوحدة لدى المجتمع وجمهور العـاملين بشـكل خاص ومدى متانة وضعها المالي والإنتاجي.

(28) الأجور

(01)- معدل أجر العامل = $\frac{\text{نفقات الأفراد العاملين}}{\text{عدد العاملين}}$

ويشير هذا المعدل إلى متوسط أجر العامل الواحد من المشتغلين في خط إنتاجي أو إجمالي عدد العاملين في الوحدة الإقتصادية .

(02)- معدل أجر اليوم الواحد = $\frac{\text{نفقات الأفراد العاملين}}{\text{عدد أيام العمل}}$

ويمثل هذا المعيار متوسط تكاليف اليوم الواحـد مـن أيـام العمـل مـن الأجـور الإجمالية للعاملين.

(03)- نصيب العامل من الحوافز = $\frac{\text{إجمالي الحوافز}}{\text{عدد العاملين}}$

ويقدم هذا المعيار متوسط ما يصيب العامل الواحد من إجمالي الحوافز الممنوحـة للعاملين.

(04)- نصيب العامل من المزايا = مزايا العاملين / عدد العاملين

ويشير هذا إلى معدل ما يصيب العامل الواحد من المزايا التي تقدم للعاملين من غير الحوافز كوجبات الطعام والمعالجة الطبية والنقل .. الخ.

(05)- نصيب العامل من إجور الوقت الإضافي = أجور الوقت الإضافي / عدد العاملين

ويقدم المعيار أعلاه معدل ما يحصل عليه العامل من الأجور التي تدفعها الوحدة عن العمل الأضافي.

(06)- نسبة الأجور الأضافية إلى الأجور الأعتيادية = أجور الوقت الأضافي / نفقات الأفراد العاملين

وتوضح النسبة المذكورة مقدار الأجور الاضافية منسوبة إلى نفقات الأفراد العاملين أو إلى الأجور والرواتب الاعتيادية. وربما تؤخذ إجور الساعة الواحدة من الوقت الأضافي منسوبة إلى إجور الساعة الواحدة من الوقت الاعتيادي كمؤشر آخر مفيد للمقارنة.

(07)- متوسط ما تحتاجه ساعة العمل الأساسية من إجور اضافية = إجور الوقت الإضافي / عدد ساعات العمل ألأساسية

ويبين هذا المعيار كم تحتاج ساعة العمل ألأساسية من أموال لتغطية إجور الوقت الاضافي

(08)- متوسط نصيب ساعة العمل الأساسية من ساعات عمل اضافية = عدد ساعات العمل الإضافية / عدد ساعات العمل ألأساسية

ويعطي هذا المعيار معدل ما يصيب ساعة العمل ألأساسية من ساعات عمل اضافية . أو ما تحتاجه ساعة العمل ألأساسية من وقت اضافي.

(09)- تطور أجر العامل = معدل أجر العامل في السنة الحالية / معدل أجر العامل في السنة السابقة -1

ويقدم هذا المعيار مقياساً لتطور أجر العامل مقارنة بالسنة السابقة. وقد يتم الاستعانة بالرقم القياسي لتكاليف المعيشة لغرض تحييد أثر التضخم وأرتفاع ألأسعار على القيم الداخلة في هذا المعيار.

(10)- مؤشر حضور العاملين = عدد ساعات الحضور الفعلي للعمل / عدد ساعات العمل ألأساسي

ويبين هذا المؤشر مدى التزام العاملين بنظام الدوام في الوحدة .

(11)- نسبة إجور العاملين الإداريين إلى مجموع الأجور = $\frac{\text{أجور العاملين في الإدارة}}{\text{مجموع الأجور}}$

ويبين هذا المعيار نسبة ما تتحمله الوحده من إجور العاملين بألإدارة إلى مجموع الأجور المدفوعه

(12)- إجور العاملين الذكور من الأجور = $\frac{\text{أجور العاملين الذكور}}{\text{مجموع الأجور}}$

ويبين هذا المعيار حجم ما يتقاضاه العاملون من الذكور من إجور مقارنةً بمجموع الأجور التي تدفعها الوحدة. ومنه يمكن معرفة نسبة ما تتقاضاه الأناث.

(29) التدريب

(01)- نصيب العامل الواحد من نفقات التدريب = $\frac{\text{نفقات التدريب}}{\text{عدد العاملين}}$

ويوضح هذا المعيار معدل ما يحصل عليه العامل من نفقات تدريب وهو ما يسترشد به لمعرفة فعالية النفقات التدريبية.

(02)- نسبة ما مخصص للتدريب من نفقات العاملين = $\frac{\text{نفقات التدريب}}{\text{نفقات الأفراد العاملين}}$

ويرمي هذا المؤشر إلى بيان مدى ألأهتمام بالتدريب من خلال النسبة التي تشكلها نفقات التدريب إلى إجمالي الرواتب والأجور التي يتقاضاها العاملون.

(03)- متوسط كلفة يوم التدريب الواحد = $\frac{\text{نفقات التدريب}}{\text{عدد أيام التدريب}}$

ويحسب المعيار أعلاه كلفة يوم التدريب الواحد ويفيد ذلك في معرفة جدوى عمليات التدريب كما يمكن الوقوف على مدى فعالية وكفاءة التدريب.

(04)- فرصة العامل للتدريب = $\frac{\text{عدد المتدربين}}{\text{عدد العاملين}}$

ويوضح هذا المقياس حجم الفرصة المتوفرة للعامل الواحد من اجل التدريب وكلما انخفضت هذه النسبة اشرت قلة الفرص التدريبية وهذا ما يعكس تدني كفاءة الإدارة المسؤولة عن التدريب.

(05)- تطور عدد المتدربين = $\frac{\text{عدد المتدربين في هذه السنة}}{\text{عدد المتدربين في السنة السابقة}}$ -1

وتظهر هذه النسبة التطور في إعداد المتدربين في السنة الجارية مقارنة بالسنة السابقة.

(06)-تطور موازنة التدريب = $\frac{\text{نفقات التدريب في هذه السنة}}{\text{نفقات التدريب في السنة السابقة}}$ -1

ويوضح هذا المؤشر مدى تطور الأموال المصروفة على التدريب في السنة الحالية بالمقارنة مع السنة السابقة وتستخدم ألأرقام القياسية للأسعار لتثبيت نفقات التدريب.

(30) ميزان المدفوعات

(01)- نسبة العملة الأجنبية المتحققة = $\frac{\text{العملة الأجنبية المتحققة}}{\text{إيرادات النشاط الجاري}}$

وتعكس هذه النسبة الأهمية النسبية للعملة الاجنبية من إجمالي الموارد الفعلية التي تحققت خلال السنة المالية.

(02)- تطور العملة الأجنبية = $\frac{\text{العملة الأجنبية المتحققة في السنة الحالية}}{\text{العملة الأجنبية المتحققة في السنة السابقة}}$ -1

وتوضح هذه النسبة مدى التطور الذي بلغته الوحدة في تنمية مواردها من العملة الاجنبية مقارنة بالسنة السابقة وتحسب قيمة العملة الاجنبية بألأسعار الثابتة في بسط ومقام هذه النسبة.

(03)- تحقق خطة العملة الأجنبية = $\frac{\text{العملة الأجنبية المتحققة}}{\text{العملة الأجنبية المخططة}}$

ويبين هذا المعيار نسبة ما توصلت اليه الوحدة الإقتصادية في تحقيق خطتها في مجال مواردها من العملة الاجنبية وتعتمد ألأسعار التخطيطية في حسابات هذه النسبة.

(04)- نسبة العملة الأجنبية إلى مجموع الأستيرادات = $\frac{\text{العملة الأجنبية المتحققة}}{\text{مجموع ألأستيرادات}}$

ويقدم هذا المعيار مقياساً عن قدرات الوحدة الاجنبية في تغطية مستورداتها من الخارج من مواردها من العملة الاجنبية في السنة المالية المعنية.

(05)- نسبة العملة الاجنبية إلى الإنتاج = العملة الاجنبية / قيمة الإنتاج

ويشير هذا المعيار إلى أهمية العملة الاجنبية النسبية التي حققتها الوحدة الإقتصادية إلى إجمالي قيمة الإنتاج.

(06)- نسبة الموجودات الثابتة المستوردة = الموجودات الثابتة المستوردة / اجمالي المستلزمات السلعية

ويعكس هذا المعيار ما أستنفدته الموجودات الثابتة من عملة أجنبية وتأثير ذلك على ميزان المدفوعات.

(07)- نسبة المستلزمات السلعية المستوردة = المستلزمات السلعية المستوردة / اجمالي المستلزمات السلعية

ويكشف هذا المعيار النسبة التي استحوذت على المستلزمات السلعية المستوردة من عملات اجنبية مقارنة بأجمالي المستلزمات السلعية المستخدمة في الإنتاج.

(08)- نسبة العملة الاجنبية الى تكاليف الإنتاج = العملة الاجنبية المستخدمة / تكاليف الإنتاج

ويشير هذا المعيار الى أهمية وآثار العملة الاجنبية على مكونات تكاليف الإنتاج.

(09)- نسبة إجور المشتغلين الاجانب = اجور المشتغلين الاجانب / اجمالي اجور المشتغليـن

ويوضح هذا المعيار مقدار الأجور المدفوعة الى المشتغلين من غير مواطني البلاد منسوبة الى اجمالي الأجور المدفوعة لعموم المشتغلين وحيث ان اجور الاجانب يحول بعضها أو كلها للخارج فأنها تشكل عبئا على ميزان المدفوعات كلما ازدادت نسبتها.

(10)- نسبة المشتغلين الاجانب = عدد المشتغلين الاجانب / اجمالي عدد المشتغلين

ويكشف هذا المعيار نسبة ما يشكلة عدد المشتغلين من الاجانب الى مجموع عدد المشتغلين وهو قياس آخر يساعد على معرفة آثار العمالة الاجنبية على ميزان المدفوعات في البلاد.

(31) الصادرات

$$\text{(01)- نسبة الصادرات إلى الإنتاج} = \frac{\text{قيمة الصادرات}}{\text{قيمة الإنتاج}}$$

وتقدم هذه النسبة مقياساً عن قيمة ما قامت الوحدة بتصديره منسوباً إلى قيمة إنتاجها . أو ما يصيب الوحدة النقدية الواحدة من الإنتاج من صادرات.

$$\text{(02)- نصيب وحدة الإنتاج من الصادرات} = \frac{\text{كمية الصادرات}}{\text{كمية الإنتاج}}$$

ويوضح هذا المعيار كم من الوحدات المنتجة يتم تصديرها إلى الخارج.

$$\text{(03)- اعانة التصدير} = \frac{\text{اعانة التصدير}}{\text{قيمة الصادرات}}$$

ويوضح هذا المعيار نسبة اعانة التصدير التي تتلقاها الوحدة عن تصدير منتجاتها للخارج.

$$\text{(4)- نسبة الصادرات إلى الأستيرادات} = \frac{\text{قيمة الصادرات}}{\text{قيمة ألأستيرادات}}$$

ويشير هذا المعيار معرفة أهمية الصادرات من منتجات الوحدة مقارنة بمستورداتها . كما أنه يشير إلى ما يقابل الوحدة النقدية الواحدة من المستوردات من صادرات مقاسة بنفس الوحدة.

$$\text{(05)- نسبة تحقق خطة الصادرات} = \frac{\text{الصادرات الفعلية}}{\text{الصادرات المخططة}}$$

ويقدم هذا المؤشر مقياساً عن مدى تحقق خطة الصادرات محسوبة بألأسعار التخطيطية.

$$\text{(06)- تطور المتحقق من الصادرات} = \frac{\text{الصادرات الفعلية في السنة الحالية}}{\text{الصادرات الفعلية في السنة السابقة}} - 1$$

ويشير هذا المعيار إلى التطور الذي حققته الوحدة في مجال النشاط التصديري بمقارنة المتحقق هذه السنة بالسنة السابقة وتثبت قيم الصادرات بالرقم القياسي للأسعار المعني.

(32) البحث والتطوير

$$\text{(01)- أهمية المال المنفق على البحوث} = \frac{\text{المال المنفق على البحوث}}{\text{إجمالي المال المستثمر}}$$

ويعبر هذا المعيار عن أهمية المال الذي انفقته الوحدة في مجال البحوث مقارنة بالمـال المستثمر فيها وكلما ارتفعت هذه النسبة كشفت عن ألأهتمام المتزايد بالنشاط البحثي.

(02)- تطور عدد مشاريع البحث = $\frac{\text{عدد مشاريع البحث في السنة الحالية}}{\text{عدد مشاريع البحث في السنة السابقة}}$ -1

وتبين هذه النسبة الوتيرة التي قطعتها الوحدة في التقدم البحثي من خلال قيـاس الزيادة في عدد مشاريع البحث ومقارنتها بعدد مشاريع البحث في السنة السابقة.

(03)- تطور المال المنفق على البحوث= $\frac{\text{المال المنفق على البحوث في السنة الحالية}}{\text{المال المنفق على البحوث في السنة السابقة}}$ -1

ويعكس هذا المعيار المدى الذي قطعته الوحـدة في مجـال البحـث والتطـوير مـن خلال مقارنة المال الذي انفقته على البحوث هذه السنة بمثيله في السنة السابقة محسوباً بألأسعار الثابتة.

(04)- نسبة الأرباح إلى المال المنفق على البحوث= $\frac{\text{إجمالي الأرباح}}{\text{المال المنفق على البحوث}}$

ويظهر هذا المعيار نتائج المال المنفق على البحوث مـن خـلال مـا درتـه الوحـدة النقدية الواحدة من هذا المال من أرباح مقاسة بنفس الوحدة النقدية.

(05)- نصيب وحدة المال المنفق على البحوث من وحدات الإنتاج = $\frac{\text{كميـــــة الإنتاج}}{\text{المال المنفق على البحوث}}$

ويوضح المعيار أعلاه ما ساهمت به الوحدة النقدية الواحدة من المال المنفق على البحوث في خلق وحدات معينة من الإنتاج ويمكن ان نستعيض بكمية الإنتاج بالزيادة في الإنتاج وألتي تستخرج من طرح إنتاج السنة السابقة من إنتاج هذه السـنة لنحصـل على معيار اخر ربما أكثر فائدة وهو:

(06)- إنتاجية المال المنفق على البحوث = $\frac{\text{الزيادة في عدد الوحدات المنتجة}}{\text{المال المنفق على البحوث}}$

ويعطي هذا المعيار مؤشراً عن إنتاجية المال المنفق على البحوث وفيما إذا ادى إلى زيادة في عدد الوحدات المنتجة ولكن ينبغي هنا ألأخذ بنظر الإعتبار فترة خصوبة هذا المال حيث ان البحوث قد لاتثمر خلال فترة محددة الا بعد ان تكتمل وتنضج وتدخل

كعامل مؤثر في الإنتاج من حيث الكمية وربما النوعية وهذا ينعكس على مجمل الجوانب ألآخرى للنشاط كالمبيعات والأرباح والقيمة المضافة وغير ذلك.

(33) البيئة وتحسين ظروف العمل

تتلخص المعايير التي يستعان بها في التعرف على تأثير البيئة وتحسين ظروف العمل على إنتاجية العاملين وزيادة فعالية المكائن والمعدات بالمؤشرات التالية التي يصعب وضعها على شكل نسب أو معادلات بسبب صعوبة قياس الجهود المبذولة في هذا المجال ولهذا فأن المشتغلين في مجال تقويم الأداء يركنون عادةً إلى وضع أوزان أو نقاط معيارية تقويمية لهذا المؤشرات وتقارن هذه عادةً بالنقاط التي حققتها الوحدة :-

(01)- الجهود المبذولة في تقليل التلوث داخل المعمل.

(02)- الجهود المبذولة في تقليل التلوث التي يسببها المصنع خارج الوحدة أي في البيئة المحيطة.

(03)- توفير درجة الحرارة المناسبة للعاملين في ورش العمل.

(04)- تهيئة شروط الامانة والسلامة المهنية.

(05)- تهيئة الشروط الصحية في المصنع.

(06)- توفير أماكن الراحة والاستراحة للعاملين.

(07)- تقليل آثار النواتج العرضية على البيئة وإستغلالها إقتصادياً.

(08)- توفير الرعاية الصحية للعاملين.

(09)- توفير الرعاية ألأجتماعية للعاملين ومنها التعليم والثقافة والضمان الاجتماعي .. الخ.

(34) النشاط ألإداري

تحضى الكفاءة الإدارية باهتمام كبير لدى الإدارة الحديثة (1) وذلك لدورها الهام في رفع الأداء وزيادة الإنتاجية في المشروع، وحيث ان وضع معايير كمية للكفاءة الإدارية يواجه بعض الصعوبات العملية ولكن هذا لايمنع الوحدة من السعي لتحويل المعايير إلى مؤشرات رقمية، ولكن فضلا على ان تكون المعايير الإدارية التالية مقتصر

على وصف الأجراءات أعلاه ويترك للوحدة أو الجهـة المسـؤولة عـن تقـويم الأداء وضع قيم تقويمية نموذجية لكل معيار حسب درجة أهميتـه في نشـاط الوحـدة المعنيـة وتسمى كما ذكرنا سابقاً بالمعايير القياسية والقيم المعيارية وتقارن عادةً بما تحقق فعـلاً منها وبذلك يتأشر ماحققته الوحدة من أداء في هذا المضمار أو ذاك، ومن هذه المعـايير نذكر ما يأتي:-

(01)- وضوح الأهداف الرئيسية للوحدة.

(02)- استيعاب وفهم العاملين لأهداف الوحدة وبرامجها التنفيذية.

(03)- مدى تطابق نشاط الوحدة مع أهدافها.

(04)- مرونة أهداف الوحدة وامكانية تغييرها مع تقلب الظروف بهدف المحافظة على استمرارية الوحدة وبقائها.

(05)- نجاح الإدارة في وضع الخطط وتنفيذها وبما يتلائم مع الظروف الإقتصادية السائدة.

(06)- قدرة الإدارة على مواجهة المنافسة المتزايدة.

(07)- نجاح الإدارة في ادخال اساليب حديثة تزيد من الطاقة الإنتاجية كماً ونوعاً.

(08)- قدرة الإدارة على التنبؤ بالطلب على منتجاتها.

(09)- توفير جانب الامان للعاملين والمعدات والتجهيزات.

(10)- إستخدام ألأساليب المحاسبية الواضحة والبسيطة التي يفهمها العاملون وتؤدي وظيفتها بصورة أفضل.

(11)- نجاح الإدارة في المحافظة على رأس مال الوحدة سليماً.

(12)- قدرة الإدارة على وضع سياساتها وخططها ضمن إطار القوانين والتشريعات النافذة.

(13)- قدرة الإدارة على تنفيذ قرارات المساهمين(الجمعية العمومية).

(14)- نجاح الإدارة في ادخال نظم معلومات حديثة ومتطورة وإستخدام الحواسـيب في معالجة المعلومات ومكننة العمل ألإداري.

(15)- تبسيط أجراءات العمل وتسهيل حركته وانسيابيته.

(16)- تحقيق مستوى جيد من الرضا والأنتماء للوحدة لدى العاملين.

(17)- حسن وضع وسائل التنسيق والاتصال بين ألإدارات المختلفة في الوحدة الإقتصادية مثل التنسيق بين إدارات التسويق والمبيعات والإنتاج والمشتريات .. الخ.

(18)- اتباع المدد القانونية في حفظ الاضابير والمعاملات والمستندات والسجلات وغيرها.

(19)- قدرة الإدارة على وضع اساليب خدمة متطورة تحفز العاملين وترفع من مستوى إنتاجيتهم.

(20)- نجاح الإدارة في اجراء عمليات الجرد بطريقة فعالة واستخلاص النتائج ووضع الحلول اللازمة لمعالجة المشاكل الناشئة.

(35) - الربحية الأجتماعية والوطنية

تعتمد المشاريع الخاصة في تقييم جدواها الإقتصادية وكفاءة ادائها على معظم المعايير التي مر ذكرها وخاصة تلك المتعلقة بالربحية وعائد الإستثمار وتطور المبيعات والقيمة المضافة وكل ما من شأنه ادرار أفضل العائدات على المستثمرين كهدف أساسي وخاصة في المشاريع الخاصة . أما المشاريع العامة وألتي سميناها بالوحدات الإقتصادية العامة فأن لها أهدافاً اخرى إضافة للربحية وعائد الإستثمار تتلخص بالربحية ألأجتماعية أو الوطنية . وهذه الأهداف شأنها شأن المعايير التي يصعب وضع مقاييس رقمية لها ولهذا يذهب المعنيون بتقويم الأداء إلى وضع معايير قياسية نموذجية تعتمد على ظروف وطبيعة وأهمية كل معيار ويقاس في ضوء ذلك ماحققته الوحدة الإقتصادية من أداء بالمقارنة مع المعيار القياسي المقابل.

ونذكر من المعايير الربحية ألأجتماعية ألآتي:-

(01)- القيمة المضافة الأعلى بإعتبارها هدف قومي هام.

(02)- أعلى مساهمة في الدخل القومي بإعتبار ان تحقيق أعلى معدل نمو في الدخل القومي يدخل ضمن الأهداف القومية العليا.

(03)- إستخدام أقل رأس مال ممكن.

(04)- المساهمة في سد عجز في ميزان المدفوعات.

(05)- إستخدام مواد محلية كمستلزمات إنتاج.

(06)- تصدير نسبة هامة من الإنتاج إلى الخارج.

(07)- إنتاج سلع استهلاك أساسية لسد النقص في الطلب المحلي وتعويض عن ألأستيراد من الخارج.

(08)- خلق أكبر فرص عمل لأفراد المجتمع.

(09)- المساهمة في تنمية الأقاليم ورفع إقتصاديات المناطق الأقل تطوراً.

(10)- إنتاج سلع تنافس السلع في السوق المحلية.

(11)- المساهمة في اعادةً توزيع الدخل.

(12)- المساهمة في تحقيق الامن القومي سواء الغذائي أو الاجتماعي أو ألإقتصادي أو السياسي.

(13)- تطور البيئة وتحسينها مناخياً وسياحياً وخلق مناطق راحة واستجمام لأرتياد السواح.

(14)- خلق فرص تعليمية وثقافية لابناء المنطقة.

(15)- زيادة الخدمات الطبية والرعاية الصحية.

(16)- المساهمة في التكامل ألإقتصادي والاجتماعي القومي والأقليمي.

(17)- زيادة موارد الخزينة العامة عن طريق المساهمة في رسوم الإنتاج والضرائب.

(18)- توطين التكنولوجيا الحديثة.

(19)- المساهمة في تطوير خبرات العمل على المستوى القومي.

(20)- انتاج مواد اولية تساهم في سد حاجة الصناعات الوطنية.

لا تمثل الأهداف اعلاه الا المفردات الرئيسية للربحية الاجتماعية والوطنية ويمكن إضافة أية أهداف اخرى قد يرى المجتمع أو الوحدة الإقتصادية انها مهمة وذات قيمة اجتماعية تقف وراء اقامة مشروع معين . وعادةً ما يجري تقويم أداء ذلك المشروع خلال سنوات إنتاجية على مدى تحقيقه للأهداف ألأجتماعية التي ارادها المجتمع إضافة إلى الأهداف الإقتصادية والمالية والمحاسبية والفنية ألآخرى.

وقد يكون من المفيد التذكير بأن بعض من المعايير المتعلقة بالربحية ألأجتماعية يمكن قياسها أي وضع ارقام وقيم لها من اجل المساعدة على صياغة المعايير القياسية مثل عدد المتعلمين وعدد السواح وعدد متلقي الخدمة الصحية ومقدار الموارد التي تتلقاها الخزينة العامة من أرباح الوحدة العامة وحجم المساهمة في الدخل القومي وقيمة السلع الوطنية المعوضة عن ألأستيرادات والعملة الاجنبية التي يوفرها المشروع ..الخ.

(36) خلاصـة

بعد ان إستعرضنا المجموعة العامة لمعايير تقويم الأداء وألـتي يبلـغ عـددها علـى (392) معياراً نود ان نؤكد بأن هذا العدد قد لايكفـي احيانـاً لتقـويم الأداء المطلوبـة وذلك للإعتبارات الآتية:-

(01)- إختلاف طبيعة النشاط بين وحدة واخرى وقـد تطرقنـا إلى ذلـك مفصـلاً ممـا يتطلب معايير اضافية .

(02)- اهتمام بعض الوحدات بجانب معين دون جانب من نشاطها مما يجعل المعـايير غير قادرة على تلبية هذه السياسة لكونها اعتنت بألأهتمامات المشتركة العامة للوحدات الإقتصادية .

(03)- عدم كفاية المعايير لتقويم الأداء لوحدها حيث تتطلب عملية التقـويم اعمـال اخرى مساندة كالبحوث والدراسات وتقصي الحقائق وغير ذلك فأن الاتكال على هذه المعايير قد لايعطي نتائج نهائية.

لقد وزعت المعايير المارة الذكر حسب نوع النشاط وعلى هذا ألأساس وزعت إلى مجاميع فرعية بلغ عددها (35) مجموعة فرعيـة وحيـث ان هـذه الدراسـة تطرقت إلى توزيع اخر سميناه التوزيع الثلاثي الذي صنف المعـايير إلى ثلاثـة مجاميع رئيسية فقـط حسـب جوانـب الأداء الثلاثيـة (الإقتصـادية والكفـاءة والفعالية) لهذا فقد اعيد توزيع المجاميع الفرعية الـ (35) أعلاه حسب التوزيع الثلاثي كما مبين في المصفوفة التي ادرجت في الجدول رقم (9) ألآتـي حيـث ذكر في كل حقل من الحقول الثلاثة المعايير التي تستخدم في التقـويم ألأدائـي سواء كان الإقتصادية أو الإنتاجية والفعالية وقد اشير أمام كل مجموعة فرعية من المعايير برمز المعيار المناسـب الذي ورد في تلك المجموعة فمعـايير الربحيـة مثلاً وهي المجموعة الفرعية التي تحمل الرمز (02) وزعت عناصـرها البالغـة (18) معياراً على قياسات الأداء الثلاثية فأخذت معايير قيـاس إقتصـاديات الوحدة المعايير (07)، (14)، (15) ، (16) ما لباقي فكان من نصيب معايير قياس الكفاءة ومعايير قياس الفعالية . وكما مبين في ألآتي :

جدول رقم (9)

تصنيف المعايير حسب النشاط والعناصر الرئيسية الثلاثة لتقييم الأداء

الرمز	النشاط	إقتصاديات الوحدة (1)	الكفاءة (2)	الفعالية (3)
01	النشاط العام	(07), (08), (15)	(01), (02), (03), (04), (05), (06), (09), (10), (11), (12), (13), (14), (15), (16)	(09), (10)
02	الربحية	(07), (14), (15), (16)	(01), (02), (03), (04), (07), (08), (14), (15), (16), (18)	(05), (06), (09), (10), (11), (12), (13), (17)
03	الاستثمارات المالية		(01), (02), (03), (04), (05), (06)	(04)
04	تحقق خطة الاستثمار		(01), (02), (03), (04)	
05	إنتاجية رأس المال		(01), (02), (03), (04)	(01)
06	الهيكل التمويلي			(01), (02), (03), (04), (05), (06), (07), (08), (09), (10)
07	القدرة على الوفاء			(01), (02), (03), (04), (05), (06), (07), (08), (09), (10), (11), (12), (13), (14), (15), (16), (17), (18), (19)
08	إدارة الأموال			(01), (02), (03), (04), (05), (06), (07), (08), (09), (10), (11), (12), (13), (14), (15), (16), (17), (18), (19), (20), (21), (22), (23), (24), (25)
09	الموجودات المشتركة		(02), (03)	(01), (02), (03)
10	الإنتاج	(03), (04), (05), (06), (07), (08), (09), (10), (19)	(01), (02), (15), (16), (17), (18)	(11), (12), (13), (14)
11	القيمة المضافة	(01), (07), (09), (10)	(01), (02), (03), (04), (08), (11), (12)	(03), (04), (05), (06), (13)

الرمز	النشاط	إقتصاديات الوحدة (1)	الكفاءة (2)	الفعالية (3)
12	المبيعات	(01), (11), (13), (14), (15), (17), (21)	(01), (02), (03), (06), (12)	(01), (02), (04), (05), (06), (07), (08), (09), (10), (12), (16), (18)، (19), (20), (22)
13	المشتريات	(04), (06), (07), (08)	(01), (05)	(02), (03), (04)
14	التسعير	(01), (03)		(02), (04)
15	الترويج	(02), (03), (05)	(01), (04)	(04)
16	الخزين	(04), (05), (06), (07), (09), (11)	(02), (03), (10)	(01), (03), (06), (07), (08), (09), (12), (13), (14)
17	التوزيع والنقل	(01), (02), (03), (04)	(05)	(03), (04), (05)
18	المكائن والآلات	(13)	(01), (02), (03), (04), (05), (06), (07), (08), (10), (11), (12)	(03), (04), (09), (10), (11)
19	المواد	(05), (06), (07), (08), (09), (10), (11), (12), (13), (17)	(01), (02), (05)	(03), (04), (14), (15), (16), (18)
20	الطاقة		(01), (02), (03), (04), (05), (06)	
21	تدبير المواد			(01), (02), (03), (04), (05), (06), (07), (08)
22	الجودة			(01), (02), (03), (04)
23	مناولة المواد			(01), (02), (03)
24	الجدولة		(01), (02), (03), (04), (05)	(03), (04), (05)
25	الصيانة	(01), (02), (03), (04), (05)		(06), (07)
26	إنتاجية العاملين	(04), (05), (06), (21)	(01), (02), (07), (08), (09), (10), (11), (12), (13), (14), (20)	(03), (15), (16), (17), (18), (19)
27	حركة العاملين	(05), (07), (14), (15), (16), (17), (18), (19), (20), (21), (22)		(01), (02), (03), (04), (05), (06), (07), (08), (09), (10), (11), (12), (13), (14), (15), (16), (17), (18), (19), (20), (21), (22), (23), (24), (25), (26)
28	الأجور	(01), (02), (03), (04), (05), (06), (07), (08), (10), (11), (12)		(09)
29	التدريب	(01), (02), (03)		(04), (05), (06)

الرمز	النشاط	إقتصاديات الوحدة (1)	الكفاءة (2)	الفعالية (3)
30	ميزان المدفوعات	(01), (04), (05), (06), (07), (08), (09), (10)		(02), (03)
31	الصادرات	(01), (02), (03), (04)		(05), (06)
32	البحث والتطوير	(01)	(04), (05), (06)	(02), (03)
33	البيئة وتحسين ظروف العمل	(01), (02), (03), (04), (05), (06), (07), (08), (09) ملاحظة: بما ان الظروف البيئية تنعكس على جملة المعايير لذلك وضعناها بصورة لتشمل الأصناف الثلاثة جميعها.		
34	الإدارية	(05), (06), (07), (08), (09), (10), (12), (13), (14), (15), (16), (17), (18), (19), (20)	(11)	(01), (02), (03), (04)
35	الربحية الأجتماعية	(01), (02), (03), (04), (05), (06), (07), (08), (09), (10), (11), (12), (13), (14), (15), (16), (17), (18), (19), (20)	(05), (06)	(05), (06), (07), (08), (09), (10), (11), (12), (13), (14), (15), (16), (17)

المجموع (388) معياراً

ملاحظة : تجدر الأشارة الى أن بعض المعايير كان لها أكثر من صنف واحد أي ربما كانتلها صفة الإقتصادية أو الكفاءة أو الفعالية أو الأثنين أو الثلاثة معاً.

هوامش الفصل الرابع

(1) اعتمدنا في صياغة وتجميع وتكييف المجموعة العامة لمعايير تقويم الأداء المدرجة في هذا الفصل على المصادر ألآتية :-

1- **نـادر أحمد ابو شيخة** (الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسـات العامـة) المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1982، ص(39).

2- **حميد شكر الجبوري** (إستخدام بعض ألأساليب الكمية في تقويـم أداء المنشـآت الصناعية في العراق) رسالة دكتوراة، جامعة بغداد، 1995، ص(69).

3- **مدحت القريشي** (الكفاءة الإنتاجيـة وطـرق قياسـها وتطبيقاتهـا علـى الصـناعة العراقية) مجلة ألإقتصادي العربي، 1983، العدد (2,1)، ص(65).

4- **أحمد محمد موسى** (إستخدام النسب البسيطة والمركبة في تقييم الأداء على مستوى الوحدة الإقتصادية) مجلة التكاليف، 1973، العدد (3)، ص(70).

5- **خليل محمد حسن الشماع** (الإدارة المالية) بغداد، 1977، ص (153 - 172).

6- **مركـز التنميـة الصـناعية للـدول العربيـة** (مؤشـرات تقيـيم الأداء في المنشـآت الصناعية) مجلة التكاليف، 1972، العدد (3,2)، ص(445).

7- **كاظـم شبر وأكرم الطويل** (واقـع وآفـاق تقيـيم الأداء في العـراق) مجلـة تنميـة الرافدين، 1986، العدد(17)، ص(331).

8- **أحمد ماهر ومحمد مزيـد الصـحن** (إقتصـاديات ألإدارة) الاسـكندرية، 1985 , ص(77).

9- **محمــد الدين طرابزوني** (أهمية التقارير السنوية والقوائم المالية في تقييم الأداء) المحاسبة المالية للمديرين التنفيـذيين، جامعـة الملـك عبـد العزيـز، جـدة، 1982، ص(55).

10- **مــركز التنمية الصناعة للدول العربية** (إستخدام نمـاذج الأداء) مجلــة التنميـة الصناعية العربية، 1970، العدد (4)، ص(88).

11- **مــركز التنميـة الصـناعية للـدول العربيـة** (ارشـادات وبيانـات لمقارنـة أداء المنشــآت الصناعية) مجلـة التنميـة الصـناعية العربيـة، 1973، العـدد (14)، ص(92).

12- **علـي الاعسم** (مفاهيم أساسية عن الإنتاجية ومؤشراتها في المنشآت الصناعية) مجلة التنمية الإدارية. المركز القومي للاستشـارات والتطـوير ألإداري , بغـداد، 1979، العدد (11)، ص(6).

13- **حسن علي سلمان** (الإنتاجية، مفاهيمها، طرق حسـاباتها، وتطبيقاتهـا) مجلـة التنميـة الإداريـة . المركـز القـومي للاستشـارات والتطـوير ألإداري، بغـداد، 1977، العدد(7)، ص(14).

14- **يوسـف حلباوي** (عرض وآراء عن التقييم ألإقتصادي - معايير الربحية القومية) مجلة الوحدة الإقتصادية العربية، 1986، العدد (4)، ص(60).

15- **فـؤاد القاضي** (الكفاية الإنتاجيـة وأثرهـا علـى التنميـة الإقتصـادية في الـبلاد العـربية) مجلـة البحوث الإقتصـادية والإداريـة، بغـداد، 1976، العـدد (2)، ص(125).

16- **منصـــور الراوي** (اضواء على إنتاجية العمل) مجلة كليـــة الإدارة وألإقتصاد، جامعة بغداد، 1981، العدد (2)، ص(49).

17- **عـادل فليح، هناء هادي، شاؤول أيشونونا** (إقتصاد العمل)، جامعة الموصـل، 1990، ص(140).

18- **أنور قصيرة، جورج حلبي، حيدر لعيبي** (الإدارة وألإقتصاد الهندسي) الجامعـة التكنولوجية، بغداد، 1990، ص(285).

19- **عبد الحسين محمد جواد** (معوقات تطوير الإنتاجية في النشاط الصناعي الخاص) إتحاد الغرف التجارية والصناعية، بغداد، 1989، ص(21).

20- **ثـروت نصحي سنادة** (طرق قياس الإنتاجية) مجلة الكفاية الإنتاجية، جمهورية مصر العربية، 1989، العدد (1،2)، ص(87).

21- **اللجنة الصـناعية** (نظـام تقـويم كفـاءة الأداء في تشـكيلات القطـاع الصـناعي الإنتاجية) بغداد، 1998.

22- **بسمان محجوب، رشاد هاشم** (إنتاجية العمـل والعوامـل المـؤثرة فيهـا) مجلـة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد (7)، 1982، ص(87).

23- **محمـد ازهر السماك، عبد العزيز مصطفى، طاهر التميمي** (ألإقتصاد الصناعي) جامعة الموصل، 1984، ص(469).

24- **خالد عبد الرحيم الهيتي، علي جاسم العبيـدي** (مبـادىء ألإقتصـاد ألإداري) جامعة الموصل، 1990، ص(317).
25- **وجيه عبد الرسول العلي، محمـد فهمـي حسـن** (المشـكلات التطبيقيـة لقيـاس الإنتاجية وطرق معالجتها) مجلة البحوث الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، 1980، العدد(3)، ص(114).
26- **عبد العزيز مصطفى، طلال محمد كداوي** (الربحية الإقتصادية الوطنيـة) مجلـة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، 1986، العدد(18)، ص(149).
27- **وزارة التخطيــط** (الإنتاجية في القطاع الصناعي ألأشتراكي في العراق) بغداد، 1992، ص(23).
28- **حسـام الدين زكي** (تقيـيم الأداء الصـناعي للشـركة العامـة لصـناعة الـورق) رسالة ماجستير، جامعة بغداد، 1978، ص(118).
29- **حميد مطلب الغرابي** (معايير تقييم الأداء في المشاريع الصناعية) رسـالة دبلـوم عالي في مراقبة الحسابات، جامعة بغداد، 1986، ص(20).
30- **امينة الحفنـي** (الإطار العام لإستخدام النسب كؤشرات لتقييـــم أداء المنشـآت) مجلة التنمية الصناعية العربية، مركز التنمية الصناعية للـدول العربيـة، 1973، العدد(14)، ص(40).
31-Perks, R. and Glendining , Performance Indicators to the Nationalized Industries, Management Accounting, 1981.
32-Sherif, F. Measures for performance of Public Enterprises in Developing Countries , New York , United nation Publication, 1973.
33- **عبد الغفار حنفي وعبد السـلام ابـو قحـف** (تنظـيم وإدارة الأعمـال) الـدار الجامعية، بيروت، 1992، ص(555- 579).
34- **علي شريف** (الإدارة المعاصرة) الاسكندرية، 1995، ص(423- 435).
35- **منصور فهمي** (الأنسان وألإدارة) جامعة القاهرة، 1988، ص(64- 70).
36- **حسـين موسى راغب** (مدخـل النظم في إدارة الإنتاج)، 1985، ص(287)، ص(546).
37- **صـلاح الشنواني** (التنظيم وألإدارة في قطاع الأعمال) الاسكندرية , 1995 , ص(335).

38- **نانسـي ديكسـون** (تقـويم الأداء) معهـد الإدارة العامـة، المملكـة العربيـة السعودية، 1993، ص(167).
39- **عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص ونهال فريد مصـطفى** (الإدارة الماليـة) , ص (45 - 56).
40- **عمر وصفي التل** (الإدارة) عمان، 1996، ص(441).
41- **عبـد المجيد السيد ونبيل نمر ومحمد حسين ثاقـب** (اصـول وأساسـيات الإدارة والتنظيم) القاهرة، 1991، ص(327).
42- **ناصر محمد العديلي** (إدارة السلوك التنظيمي) الرياض، 1993، ص(403).
43- **أحمد ماهر** (إقتصاديات الإدارة) القاهرة، ص(165).
44- **مصطفى نجيب شاويش** (الإدارة الحديثة) عمان، 1993، ص(757).
45- **منير ابراهيم هنيدي** (الإدارة المالية) الاسكندرية، 1996، ص(46- 85).
46- **جميل أحمد توفيق** (الإدارة المالية) الاسكندرية، 1975، ص(75 - 136).
47- **رضوان وليـد العمار** (أساسـيات في الإدارة الماليـة) عمـان،1997، ص(41- 107).
48- **أسـماعيـل محمـد السيـد** (الإدارة الاسـتراتيجية) الاسـكندرية، 1993، ص(153).
49- **محمـد المحمـدي الماضي** (السياسات الإدارية) القاهرة، 1995، ص(355).
50- **موسى محمد الدرابيع** (إدارة المشاريع) عمان، 1994، ص(313).
51- **سـيد الهواري** (الإدارة المالية منهج إتخاذ قرارات) القاهرة، 1977، ص(41).
52- **عبد الحميد مصطفى ابو الناعم** (إدارة رأس المال العامل) القاهـرة، 1993، ص(37).
53- **كمال أحمد عسكر** (دراسة الجدوى للمشـروعات الصـناعية) منظمـة الخليـج للإستثمارات الصناعية، 1988، ص(169).
54- **مهدي حسن زويلف وأحمد القطامين** (الرقابة الإدارية) عمان، ص(246).
55- **عرفة المتولي** (الإدارة المالية) القاهرة، 1984، ص(17).
56- **زياد رمضان** (الإدارة المالية) عمان، 1994، ص(54).
57- **عاطف محمد عبيد** (الإدارة المالية) القاهرة، 1985، ص(3).

58- **عبد الحميد مصطفى** (أساسيات الإدارة المالية) القاهرة، 1992، ص(191).

59– **William Thomas**, (Readings in Cost Accounting, Bupgeting and Control) South – Western Publishing, 1973, pp (30-34).

60– **Weston, J., and Brigham**, Eugene (Managerial Finance), New York, Rinehart and Winston, 1972.

61- **Robert Johnson** (Financial Management) Boston, 1972. pp. (463).

62- **Kennedy, R., and Mc Mullen, S**. (Financial Statement form, Analysis and Interpretation) Irwin, Inc, 1962, pp. (403).

63- **Myer John, N.** (Financial Statement Analysis) 3rd, ed, Englewood Cliffs New-Jersey-Prentice-Hall-1963-pp. (220).

64- **Tucker Spencer A.**, (Successful Managerial Control by Ratio Analysis), pp (330-360).

65- **Org C. Shen** , (Productivity Organization Monograph Series 7, Tokyo,1985 pp. (30).

66- **Lomax, K., S.,** (Prodictivity Measurement) Vol III OECD, Paris.

67- **Jowett, P., and Rothwll, M.** (Performance Indicators in public Sector, 1988.

68- **Khan, M, A,** (Elements of Performance Auditing) 3rd ed, Pakistan, 1994.

69- **مهدي حسن زويلف ونزار عبد المجيد** (ألأساليب الكمية في الإدارة) دار الحكمة للطباعة والنشر، البصرة، 1990.

70- **Norman N, Barish and Seymour Kaplan**,(Economic Analysis for Engineering and Managerial Decision Making, 2nd Ed, New York, 1978. pp. 42-48.

71- **Henry E. Riggs**, Financial, and Cost Analysis, John Wiley and sons, Inc, New York, 1994.

72- **Walter Reid and D.R.** Myddelton, The Measuring of Company Accounts, 2nd. Ed., Agower Press Work book, 1978.

73- **Charles T. Horngren**, Introduction to Financial Accounting, Prentice-Hall Int. Inc., London, 1981.

74- **John Sizer**, An Insight into Management Accounting, Penguin books, 1977.

75- **Lawrence D. Schall and Charles W. Haley**, Financial Management, 3rd ed., Mc Graw Hill, 1977.

76- **James R. Hitchner**, Financial Evaluation Application and Models, Willey Finance, 2003.

77- **Frank Wood**, Business Accounting 2, Pitman, 5th ed , London, 1989.

78- **أوليس عطوة الزنط** (أسس تقييم المشروعات ودراسة جـدوى ألإسـتثمار) , المكتبة الاكاديمية، القاهرة، الطبعة ألأولى،1992.

79- **Derek Brandshaw and Michael Hermann**, Foundation in Business Accounting, Longman, 1989.

80- **Han Kang Hong**, Financial Management, Singapore, 1984.

81- **Vincent Morrow**, Financial Analysis, Prentice-Hall, Inc, USA, 1991.

82- **Harvard Business Essentias**, Finance for Managers, USA, 2002.

83- **M.A. Pocock and A.H. Taylor**, Financial Planning and control 2nd ed., England, 1988.

(2) أنظر : حميد شكر الجبوري (إسـتخدام بعـض ألأسـاليب الكميـة في تقـويم أداء المنشآت الصناعية في العراق)، مصدر سابق، ص(36).

(3) أنظر : حميد شكر الجبوري، المصدر السابق، ص(40).

(4) أنظر : OECD (1995).

(5) أنظر : OECD (1995).

الفصل الخامس

المعلومات الأساسية لتقويم الأداء

1-5 مقدمة

بما ان عملية تقويم الأداء تستند أساساً على إعداد جملة من الحسابات والقيم والمؤشرات والنسب التي تعكس نشاط الوحدة المالي والاقتصادي وألإداري .. الخ من اجل إعطاء تشخيص واضح وشامل ودقيق لعملها وتوجهاتها ومدى تطورها والشوط الذي قطعته في تحقيق أهدافها ومدى نجاحها في تنفيذ خططها وما هي الأخفاقات التي تعرضت لها وألإنحرافات التي حدثت في نشاطها والصعوبات التي واجهتها . لهذا كله اقتضت عملية التقويم ألأدائي توفر حزمة ليست بالقليلة من البيانات والمعلومات والإحصاءات التي يتعين على مقوم الأداء توفيرها من مصادرها المختلفة وهذا ما يعتني به هذا الفصل.

2-5 المصادر الرئيسية للبيانات والمعلومات والإحصاءات

يمكن تحديد المصادر الرئيسية للبيانات والمعلومات والإحصاءات اللازمة لعملية تقويم كفاءة الأداء بألآتي:-

1- القوائم المالية والحسابات الختامية[1] وتتضمن مجموعة معلومات متكاملة تضم الميزانية العمومية والحسابات الختامية والكشوفات التحليلية المساعدة لها.

2- المؤشرات التاريخية للقوائم المالية والحسابات الختامية والكشوفات الملحقة بها والتي تحتاجها عملية تقويم الأداء لأغراض الدراسة والتحليل وعقد المقارنات وإستخراج النسب ألأدائية والتنفيذية.

3- الجداول والإحصاءات التي تعدها الوحدة حسب حاجتها عن عدد العاملين وحركتهم وشؤونهم المختلفة وعن إستخدامات المواد والتلف وساعات التشغيل والعطلات والتوقفات ومستوى التشغيل ونوع الإنتاج وحجمه وبرامج الصيانة وجداول المناولة وغيرها من الجداول والبيانات.

4- الموازنة التخطيطية : وهي البرنامج والخطة الشاملة لنشاط الوحدة ألإقتصادية لفترة زمنية مقبلة وتحتوي على مجموعة من الموازنات كالموازنات العينية والمالية والنقدية وموازنات الإنتاج والموازنة التخطيطية للطاقات الإنتاجية وغيرها(2).

5- التقارير الدورية سواء كانت تقارير داخلية أم خارجية أو تشغيلية أو مالية أو تخطيطية أو تاريخية أو حالية أو مستقبلية أو يومية أو اسبوعية أو شهرية أو فصلية أو نصف سنوية حيث تشكل البيانات الواردة فيها قاعدة معلوماتية مهمة في تقويم الأداء.

6- الاستبيانات التي تجريها الوحدة ألإقتصادية لغرض التعرف على جانب أو أكثر من جوانب نشاطها سواء كانت هذه الاستبيانات تجري داخل الوحدة أو خارجها حيث توفر بذلك معلومات مفيدة لأغراض تقويم الأداء.

7- الزيارات الميدانية التي تقوم بها الإدارة العليا في الوحدة ألإقتصادية أو مدراء ألأقسام فيها أو أي فريق اخر لأغراض الوقوف على حركة نشاط معين في الوحدة والتعرف على المشاكل التي تواجهه وتأشير حالات النجاح والأخفاق فيه وما إلى ذلك.

8- البيانات والمعلومات الإحصائية عن نشاط الوحدة ونشاط الوحدات المشابهة وأية بيانات اخرى عن حركة ألإقتصاد الوطني والأقليمي والدولي التي يتعين على الوحدة توفيرها من مصادرها المختلفة.

3-5 بعض الشروط والإعتبارات الواجب توفرها في البيانات والمعلومات والإحصاءات اللازمة لأنجاز عملية تقويم الأداء

ذكرنا بأن عملية تقويم الأداء لا يمكن ان تتم بدون قاعدة واسعة من المعلومات وبقدر ما تكون فيه هذه المعلومات والإحصاءات ضرورة ولازمة لأنجاز عملية التقويم ألأدائي ، بقدر ما يتعين توفر بعض الشروط والإعتبارات في هذه المعلومات والإحصاءات والتي يجب عدم التفريط بها ومنها نذكر ما يأتي:-

1- الدقة والمضبوطية بحيث تعبر عن الحالة تعبيراً صحيحاً وموضوعياً وواقعياً.

2- أن تكون منسجمة مع التعاريف والمفاهيم المعتمدة في أساليب وطرق تقويم الأداء في الوحدة الإقتصادية.

3- أن تكون توقيتاتها الزمنية متجانسة مع توقيتات أجراء عملية التقييم.

4- أن تأخذ كافة التأثيرات الداخلية والخارجية التي يتعرض لها نشاط الوحدة كالإنتاج والتسويق والمشتريات والمبيعات والتوظيف والمستوى التكنولوجي ..الخ بنظر الإعتبار من خلال المعالجات الإحصائية المعروفة التي يجب ان تجري على البيانات الخام قبل إعتمادها في التقويم.

5- أن يكون تبويب البيانات وطريقة عرضها ملائماً لحاجات التقويم وأغراضه وواضحة بالنسبة لمستخدمي هذه البيانات.

6- أن تستوعب التغيرات التي تحدث في ألأسعار وذلك بأستبعاد أثر التضخم عليها أي حسابها بألأسعار الثابتة لسنة أساس معينة.

7- أن تتسم بالشمولية أي انها تغطي كافة جوانب نشاط الوحدة وكافة متطلبات عملية التقويم.

والآن قد يكون من المناسب إستعراض بشيء من الشرح والتوضيح البيانات والمعلومات والإحصاءات اللازمة لعملية تقويم الأداء .

4-5 الميزانيــــة العموميــــة

أ- تعـــــريف

تعرف الميزانية العمومية بكونها الكشف الذي يستخرج من دفاتر الوحدة ألإقتصادية في نهاية السنة المالية لبيان موجوداتها ومطلوباتها ورصيد حساب الأرباح والخسائر في ذلك التاريخ[4].

ومن ذلك نستدل بأن الميزانية العمومية ما هي إلا بيان عن وضع الوحدة ألإقتصادية في تاريخ معين يقدم في مجموعتين من ألأرقام هي : الموجودات والمطلوبات حيث يتعين أن يكون مجموع كل منها يساوي ألآخر.

ويقدم تبويب الميزانية العمومية خلاصة الأرصدة المدينة والدائنة في دفتر الأستاذ وان الغرض من ذلك ترتيب هذه الأرصدة وتسهيل تفسير المعلومات الواردة فيها عن طريق تجميع المفردات المتشابهة مع بعضها لغرض التوصل إلى عناصر ذات أهمية في التحليل المالي.

كما يظهر تبويب الميزانية العمومية تعادل (تطابق) الموجودات مع المطلوبات أي تساوي هذين الجانبين وسبب ذلك يكمن من إن كل جانب يعبر عن الكمية نفسها فالموجودات تشير إلى كيفية إستخدام الأموال في الوحدة ألإقتصادية بينما تشير المطلوبات إلى المصادر التي جاءت منها هذه الأموال والجدول رقم (10) يقدم لنا خلاصة لميزانية عمومية لوحدة إقتصادية سنطلق عليها من الآن اسم شركة الجرارات الزراعية (5).

جدول رقم (10)

الميزانية العمومية كما في 31/ 12/ 2002 لشركة الجرارات الزراعية

(خلاصة)

(الف ح)

الموجودات		المطلوبات	
الموجودات الثابتة	7719	رأس المال (حق الملكية)	34542
الموجودات المتداولة	47613	المطلوبات الثابتة	139
		المطلوبات المتداولة	20651
المجموع	55332		55332

(*) لقد وجدنا من المناسب إستخدام وحدة نقدية رمزية بدلاً من وحدة معينة واعطيناها الرمز(ح) ليشير إلى وحدة نقدية عامة يمكن ان تكافىء أية عملة يراها القارىء مناسبة.

ب- مكونات الميزانية العمومية

ترتب مكونات الميزانية العمومية عادةً (على أساس درجة سيولتها) فيظهرها البعض ابتداءاً من الفقرات الأكثر سيولة إلى الأقل بينما يرتبها البعض ألآخر بالعكس فيبدأ بالفقرات الأقل سيولة إلى الأكثر سيولة . وبغض النظر عن هذين الاتجاهين والمبررات التي يستند عليها كل اتجاه فأن هذه الدراسة ستعتمد الاتجاه الثاني وذلك مجاراة للنظام المحاسبي الموحد المطبق في دول عديدة ومنها العراق(6) وعلى هذا ألأساس سنستعرض مكونات الميزانية العمومية حسب هذا التدرج وكما يأتي:-

أولا- الموجودات (الأصول)

ويقصد بها جميع ممتلكات المشروع الملموسة وغير الملموسة أي جميع الممتلكات على إختلاف أنواعها التي بحوزة الوحدة ألإقتصادية.

وتقسم الموجودات إلى ما يأتي:-

1- **الموجودات الثابتة :** ويقصد بها كافة النفقات ألإستثمارية التي انفقتها الوحدة على اقتناء الموجودات لإستخدامها لامد طويل أي لتحتفظ بها لأغراض العمل والإنتاج وليس بهدف بيعها ومنها على سبيل المثال مرتبة حسب التقليد المحاسبي :

الارض والابنية والمعمل والمكائن والاجهزة ووسائط النقل والاثاث وحق الامتياز ونفقات التأسيس وما قبل التشغيل والمشروعات تحت التنفيذ وألإستثمارات في الأسهم والسندات الطويلة الأجل وشهرة المحل وغيرها . وهي لا تتغير بشكل كبير من يوم لآخر كما انها لا تباع لغرض الحصول على النقد بل للاستعمال البعيد المدى[7].

2- **الموجودات المتداولة :** وهي الموجودات التي تحصل عليها الوحدة بهدف بيعها أو استبدالها وليس للاحتفاظ بها وتشمل النقد والموجودات التي يمكن تحويلها إلى نقد خلال دورة العمل[8] والتي يحتمل ان تتغير إلى حد كبير من يوم لآخر . وترتب عادةً حسب صعوبة تحويلها إلى نقد أي من الأقل سيولة إلى أكثرها سيولة وكما يأتي:

أ- المخزون ويقيد عادةً بسعر الكلفة أو السوق أيهما أقل.

ب- ألإعتمادات المستندية لشراء مواد.

جـ- قروض ممنوحة قصيرة الأجل.

د- إستثمارات مالية قصيرة الأجل وخاصة في الأسهم والسندات.

هـ- حسابات الزبائن المدينة.

و- أوراق القبض.

ز- حسابات جارية مدينة.

ح- حسابات مدينة متنوعة من ضمنها الإيرادات المستحقة وغير مدفوعة والمصاريف المدفوعة مقدماً وسلف المنتسبين.

ط- النقود لدى المصارف.

ي- النقود لدى الصندوق.

ثانياً- المطلوبات (الخصوم) :

وتمثل مجموع التزامات الوحدة ألإقتصادية للدائنين أو هي حقوق الدائنين في موجودات الوحدة . فالوحدة كي تستطيع العمل يتعين ان يتوفر لها المال لتشتري المكائن والابنية ووسائط النقل وغيرها وهي تحصل على هذا المال من مصادر عديدة وتكون مدينة به للآخرين . وتشمل الموجودات ما يأتي :-

1- **المطلوبات الثابتة :** وهي المطلوبات التي يكون لها صيغة الاستمرار أو الدوام لفترة طويلة من الزمن . أي تلك التي يوفى بها عادةً في الأجل الطويل ولهذا تمثل تمويل

الوحدة الطويل الأجل الذي يأخذ في الغالب شكل قروض وتـدفع عنهـا فوائـد متفق عليها . أما ضمان المطلوبات الثابتة فغالباً ما يكون بالموجودات الثابتـة مـن اراض وابنية وغيرها . وتتكون المطلوبات الثابتة من أوراق الدفع والقروض الـتي تستحق الأداء بعد مضي أكثر من سنة والسندات والمطلوبات المخمنة الطارئة التي يتعدى عمرها السنة الواحدة كتخصيصات الديون المشكوك في تحصيلها.

2- **رأس المال :** ويمثل جزء من الأموال التي توضع تحت تصرف الوحدة ألإقتصـادية إلى جانب المطلوبات المتداولة والثابتة وهو تمويل دائمـي للوحـدة لأنـه لا يـدفع للمساهمين كلياً إلا في حالة تصفية الشركة ويشمل: -

أ - **رأس المال المدفوع (المصدر) :** وهو أكـبر فقـرة في حسـاب رأس المـال ويمثـل المبالغ التي اكتتب بها أصحاب الشركة (الوحدة) فعـلاً أي المسـاهمون ، ولا تدفع عنه فائدة ولكن يتوقع المساهمون الحصول عن أرباح مقابل ذلك تسمى أرباح الأسهم وتدفع عادةً من الأرباح الناجمة عن النشاط الاعتيادي حيـث ان الأرباح الموزعة لا تدفع من النشاط غـير الاعتيـادي (الرأسمـالي). وإلى جانب رأس المال المدفوع (المصدر) هناك رأس المال المصرح به أي رأس المال الذي يمكن للوحدة اصداره من الناحية القانونية وهو يزيد علـى رأس المـال المصدر أو يساويه ولا يعول عليه في أية حسابات معينة ويذكر عادةً في الميزانية العمومية لأغراض التعريف فقط.

ب - **فائض العمليات الجارية :** ويسمى احياناً بالفضلة المكتسبة أو الأربـاح غـير الموزعة . ويمثـل ذلك الجزء من الأرباح الناجمـة عـن العمليـات الاعتياديـة للوحدة والذي تحتفظ به الوحدة ولا يدفع للمساهمين أي لايوزع عليهــم وذلك لتمكين الوحـدة مـن مواجهـة الاحتياجـات الطارئـة المختلفـة الـتي تواجهها وهو من المجاميع المتراكمة أي لايمثـل ما يتحقـق خلال سـنة معينـة بل في تاريخ معين ، وتحسم الخسارة عادةً من هذا الفائض.

جـ - **الفائض الرأسمالي :** ويسمى أيضاً بفضلة رأس المال وهو الربح الناجم عن العمليات غير الاعتيادية للوحدة كالربح عن بيع بعض الموجـودات الثابتـة وبيع بعض الأسهم بأكثر من القيمة الاسمية وتخفيض رأس المال دون إعادةً الجزء المخفض إلى المالكين وغـير ذلـك . وتحـتفظ الوحـدة عـادةً بالفـائض

الرأسمالي أي لا يدفع للمساهمين، وهو من المجاميع المتراكمة أيضاً كما ان الفائض الايرادي الناجم عن بيع بعض الموجودات بخسارة يحسم من الفائض الرأسمالي .

3- **المطلوبات المتداولة:** وهي المطلوبات التي تكون لها صفة مؤقتة أي التي يوفى بها عادةً في المدى القصير أي خلال فترة اقصاها سنة ، كما يتم الوفاء بها في الغالب من الموجودات المتداولة وتشمل ما يأتي :-

أ - تخصيصات قصيرة الأمد كتخصيصات مصروفات الشراء وانخفاض اقيام السلع ومخصص الدعاوى وغيرها.

ب - القروض المستلمة القصيرة الأمد أي التي تحصل عليها الوحدة من الغير والتي تنحصر فترة سدادها خلال سنة واحدة.

جـ - فوائد القروض الطويلة الأجل والمستحقة خلال السنة.

د - المصارف الدائنة : وتشمل بشكل رئيسي السحب على المكشوف أو الجاري الدائن مقابل إعتمادات مستندية

هـ - الدائنون ويشمل حساب المجهزين وأوراق الدفع والإيرادات المستحقة مقدماً والمصاريف المستحقة والضرائب والرواتب المستحقة ومقسوم الأرباح المستحقة وغير ذلك.

جـ- طريقة عرض الميزانية العمومية

تعرض الميزانية العمومية للوحدات ألإقتصادية - كما ذكرنا بطريقة تظهر مفرداتها حسب درجة سيولتها فقد تعرض ابتداءاً من السهل في سيولته إلى الصعب أو من الصعب إلى السهل وسنتبع الإسلوب الثاني أي ترتيب الموجودات تبعاً لصعوبة تحويلها إلى أموال نقدية أما بالنسبة للمطلوبات فترتب تبعاً لصعوبة الوفاء بقيمها . فعلى سبيل المثال توضع شهرة المحل في أول قائمة الموجودات الثابتة وذلك لصعوبة تحويلها إلى نقود حيث يصعب بيعها إلا في حالة بيع الوحدة ألإقتصادية برمتها مع إستمرارها في العمل . كما أن الأراضي تأتي قبل المباني لأن صفة الدوام أكثر في ألأولى مقارنة بالثانية وتظهر الآلات والمكائن بعد المباني لأن فترة إستغلال المباني اطول من

فترة إستغلال الآلات ثم تأتي بعد ذلك وسائط النقل والأثاث وهكذا . كما تأتي بعد ذلك الموجودات الثابتة ألآخرى والتي تشمل النفقات الايرادية المؤجلة والمشروعات تحت التنفيذ والقروض الممنوحة الطويلة الأجل .. الخ.

وتدرج بعد ذلك في جانب الموجودات الموجودات الأكثر سيولة ونقصد بها الموجودات المتداولة وترتب هي ألآخرى حسب صعوبة سيولتها فتوضع في المقدمة المخزون ثم ألإعتمادات المستندية لشراء مواد والقروض الممنوحة القصيرة الأجل وألإستثمارات القصيرة الأجل وبعد ذلك المدينون ومن ثم النقود التي رتبت عناصرها هنا بطريقة تنسجم مع النظام المحاسبي الموحد.

أما المطلوبات : فتوضع حسب صعوبة الوفاء بها فقد وضع حساب رأس المال ومن ثم المطلوبات الثابتة واخيراً المطلوبات المتداولة وكل منها تحتوي على عناصر مختلفة يجري ترتيبها أيضاً حسب نفس الإسلوب.

وقد تعرض الميزانية العمومية بطريقة مفصلة أو بطريقة مختصرة . وفي جميع ألأحوال تلحق بالميزانية العمومية كشوفات وجداول وبيانات لتوضيح ما يرد فيها من فقرات. كما جرت العادة أيضاً ان تعرض الميزانية العمومية بحيث تظهر الموجودات في الجانب الأيمن والمطلوبات في الجانب الأيسر أي اظهار الميزانية العمومية على شكل حساب ذي جانبين كما مبين في الجدول رقم (10) المذكور آنفاً . وفي جميع ألأحوال لا يغير ظهور الميزانية على شكل حساب أو قائمة من مكوناتها أو من غرضها. ورغم ان الجدول رقم (10) لم يتطرق إلى التفاصيل فأن الجدول رقم (11) أدناه يعرض الميزانية العمومية على شكل قائمة مع بعض التفصيل في مكوناتها [(9)].

جدول رقم (11)

الميزانية العمومية كما في 31/ 12/ 2002 لشـركة الجرارات الزراعية

ت	رقم الدليل المحاسبي	الفقــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
1	1	**الموجودات**		
2		**الموجودات الثابتة**		
3	11	الموجودات الثابتة القائمة بالقيمة الدفترية	6986	5537
4	118	النفقات الايرادية المؤجلة	--	--
5	12	مشروعات تحت التنفيذ	733	1184
6	141	قروض ممنوحة طويلة الأجل	--	--
7	151	إستثمارات مالية طويلة الأجل	--	--
8		المجموع (3+....+7)	7719	6721
9		**الموجودات المتداولة**		
10	13	المخزون (بالكلفة)	15575	12500
11	138	إعتمادات مستندية لشراء مواد (مبلغها ..... الف ح)	4198	1205
12	142	قروض ممنوحة قصيرة الأجل	--	--
13	152	إستثمارات مالية قصيرة الأجل	--	--
14	16	المدينون	10590	6164
15	18	النقود	17250	9720
16		المجموع (10+....+ 15)	47613	29589
17		مجموع الموجودات (8 +....+ 16)	55332	36310
18	2	**مصادر التمويل (المطلوبات)**		
19		**مصادر التمويل طويلة الأجل** (رأس المال والمطلوبات الثابتة)		
20	21	رأس المال المدفوع (رأس المال الأسمي 30000 الف ح)	25717	25717
21	22	الاحتياطيات	8825	5074
22	23	تخصيصات طويلة الأجل	139	139
23	241	قروض مستلمة طويلة الأجل	--	--
24		المجموع (21 +....+ 23)	34681	30930
25		**مصادر التمويل قصيرة الأجل** (المطلوبات المتداولة)		

ت	رقم الدليل المحاسبي	الفقـــــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
26	23	تخصيصات قصيرة الأجل	14549	676
27	242	قروض مستلمة قصيرة الأجل	--	--
28	25	المصارف الدائنة	--	--
29	26	الدائنون	6102	4705
30		المجموع (27 +....+ 29)	20651	5380
31		مجموع مصادر التمويل (25 + 31)	55332	36310

د- بعض المبادىء المحاسبية الواجب مراعاتها عند إعداد الميزانية العمومية

يستند إعداد الميـــزانية العمومية على بعض المبادىء المحاسبية الهامـــة منها[10] :-

1- أن تقيم الموجودات الثابتة على أساس التكلفة التاريخية أي بالقيمة التي اشتريت بها.

2- أن تقيم الموجودات المتداولة على أساس القيمة التي ينتظر تحقيقها من البيع ومـن اجل هذا يتم تقويم البضاعة على أساس سعر التكلفة أو سعر السوق أيهما أقل.

3- أن تقيم الذمم بمراعاة مبدأ الحيطة والحذر الذي يقضى يأخذ الأرباح المتحققـة في الإعتبار دون الأرباح غير المتحققة ، كما تؤخذ الخسائر المحتملة في الإعتبار ، ومن اجل هذا يتم بناء احتياطي للديون المشكوك في تحصيلها.

4- أن تعد الميزانية لتصوير المركز المالي الحقيقي للوحدة في تاريخ معين أي كما في نهاية السنة المالية المعنية أي كما في 31 كانون ألأول(ديسمبر) من السنة المعنية وليس عن السنة المنتهية في 31 كانون ألأول(ديسمبر).

5- أن تعدل قيمة الموجودات السريعة التي على شكل نقد مـن وقـت لآخـر حسـب أسعار الصرف.

6- أن تظهر السندات والأسهم أما بسعر الكلفة أو بسعر السوق ولما كان سعر السوق متقلب دائماً لذا صار الاتجاه على اظهارها بسعر الكلفة مع ألإشـارة اليهـا بسـعر السوق الجاري أيضاً.

7- أن يقيم الخزين من البضاعة الجاهزة والمواد الأولية وغيرها بسعر الكلفة أو بسـعر السوق أيهما أقل.

8- أن يخصم من قيمة الموجودات المتداولة وبالأخص حسابات الزبائن والحسابات المماثلة مبلغ لتلافي عدم دفع هذه الحسابات.

9- الموجودات الثابتة كالابنية والمعامل والمكائن والآلات واللوازم الصناعية تبلى نتيجة الاستعمال فتقل قيمتها وهذا يتطلب اظهار قيمتها بكلفتها الحقيقية وذلك بتنزل مخصص الأندثار منها.

10- أما الارض فتظهر قيمتها بسعر الكلفة ولا تظهر الزيادة أو النقص في قيمتها ما لم تباع فعلاً.

11- شهرة المحل وحقوق الاختراع امثلة للموجودات الوهمية (غير الملموسة) ومثل هذه الموجودات صعبة التقييم وتدرج عادةً في الميزانية العمومية عندما تشتري فقط أما التي لم تشترى من جهة اخرى فلا تظهر في الميزانية العمومية ، وتقيد الموجودات الوهمية ضمن الموجودات الثابتة بسعر الكلفة.

12- يظهر رأس المال الاسمي (المصرح به) في الميزانية العمومية مع ذكر مقداره ولكن لا يدخل ضمن مكونات الميزانية العمومية حيث ان المعول عليه هو رأس المال الدفوع.

13- تظهر الميزانية العمومية على شكل حساب ذي جانبين أي تظهر الموجودات (الأصول) في الجانب الأيمن والمطلوبات (الخصوم) في الجانب الأيسر . أو تظهر على شكل قائمة تسجل فيها الموجودات أولاً ثم المطلوبات . ولغرض عقد المقارنات بين ارقام الميزانية للسنة الحالية والسنوات السابقة تظهر أعمدة بهذه السنوات[11].

هـ - الميزانية العمومية في صورة قائمة المركز المالي

يميل البعض إلى وضع الميزانية العمومية على صورة قائمة تسمى قائمة المركز المالي للوحدة . وتبين هذه القائمة بنود المركز المالي الفعلية مقارنة بالبنود التقديرية هذا في حالة إذا كانت للوحدة موازنة تخطيطية شاملة في بداية الفترة . أما إذا لم تكن لها موازنة تخطيطية فقد تعتمد الوحدة إسلوباً آخر يقوم على مقارنة النتائج الفعلية للسنة المعنية مع النتائج الفعلية للسنة أو السنوات السابقة . وتعتبر قائمة المركز المالي ذات فائدة كبيرة للإدارة العليا وخاصة في رسم السياسات وتمويل العمليات الجارية وغير ذلك، وتأخذ قائمة المركز المالي الصورة التالية (12) وكما مبين في الجدول رقم (12):-

جدول رقم (12)

قائمة المركز المالي لشركة الجرارات الزراعية لسنة 2002 (الف ح)

ت	رقم الدليل المحاسبي	الفقـرة	الفعلي	المقدر	الأنحراف (فعلي – المقدر) (ف – ق)
1	11	**الموجودات الثابتة :**			
2	111	الاراضي	46	46	--
3	112	الابنية	5584	5590	(6)
4	113	الآلات والمعدات	692	670	22
5	114	وسائل النقل	612	630	(18)
6	115	عدد وقوالب	4	4	--
7	116	اثاث واجهزة مكتب	48	45	3
8	117	نباتات وحيوانات	--	--	--
9	118	النفقات الايرادية المؤجلة	--	--	--
10	12	مشروعات تحت التنفيذ	733	740	(7)
11	141	قروض ممنوحة طويلة الأجل	--	--	--
12	151	إستثمارات مالية طويلة الأجل	--	--	--
13		إجمالي الموجودات الثابتة (2 +....+ 12)	7719	7725	(6)
14		**الموجودات المتداولة :**			
15	13	المخزون (بالكلفة)	15575	15500	75
16	138	إعتمادات مستندية لشراء مواد	4198	4250	(52)
17	142	قروض ممنوحة قصيرة الأجل	--	--	--
18	152	إستثمارات مالية قصيرة الأجل	--	--	--
19	16	المدينون	10590	10000	590
20	18	النقود	17250	18131	(881)
21		إجمالي الموجودات المتداولة (15+....+20)	47613	47881	(268)

ت	رقم الدليل المحاسبي	الفقـــــــــرة	الفعلي	المقدر	الأنحراف (فعلي – المقدر) (ف – ق)
22		إجمالي الموجودات (13+ 21)	55332	55606	(274)
23	2	**المطلوبات (مصادر التمويل):**			
24		**رأس المال والمطلوبات الثابتة:**			
25	21	رأس المال المدفوع	25717	25717	--
26	22	الاحتياطيات	8825	8750	75
27	23	تخصيصات طويلة الأجل	139	139	--
28	241	قروض مستلمة طويلة الأجل	--	--	--
29		إجمالي رأس المال والمطلوبات الثابتة (25+....+ 28)	34681	34606	75
30		**المطلوبات المتداولة :**			
31	23	تخصيصات فصيرة الأجل	14549	15000	(451)
32	242	قروض مستلمة قصيرة الأجل	--	--	
33	25	المصارف الدائنة	--	--	
34	26	الدائنون	6102	6000	102
35		إجمالي المطلوبات المتداولة (31 +...+ 34)	20651	21000	(349)
36		إجمالي المطلوبات (29 + 35)	55332	55606	(274)

و- بعض الإعتبارات التي يجب توفرها بالميزانية العمومية كي يمكن ألإعتماد عليها

تقدم الميزانية العمومية الكثير من المعلومات المفيدة والهامة لأغراض التحليل المالي وتقويم الأداء ولكن هناك بعض الإعتبارات التي يتعين توفرها في هذه البيانات كي يمكن الركون اليها وألإعتماد عليها فقد تكون المؤشرات المدرجة في الميزانية العمومية عن موجودات الوحدة ومطلوباتها غير صحيحة مما يقتضي ملازمة جانب الحذر[13] في قبول الميزانية المذكورة والتأكد من إن تلك الإعتبارات المهمة قد أخذت بالحسبان عند تنظيمها ومن ذلك :

1- يجب أن تتضمن الميزانية العمومية تاريخ معين كي نستطيع تقويم وضع المنشأة عنده فإذا لم يكن هناك تاريخ يصعب الوقوف على كونها آخر ميزانية من عدمه كما يجب أن تحتوي على أسم الوحدة ألإقتصادية المعنية بشكل واضح.

2- يجب أن تشير الميزانية العمومية دائماً إلى ألأساس الذي تم بموجبه تقييم الموجودات، فالموجودات الثابتة تقيم عادةً بسعر الكلفة وينزل منها الأندثار أما الموجودات المتداولة التي هي على شكل مواد أولية وبضاعة جاهزة فتقيم عادةً بسعر الكلفة أو السوق أيهما أقل والموجودات المتداولة التي تأخذ شكل أسهم وسندات تقيم عادةً بسعر الكلفة غير أن سعر السوق يجب ان يدون أما حسابات الزبائن وهي من الموجودات المتداولة فقد تخفض في بعض الأحيان تحسباً للديون المعدومة المتوقعة.

3- يجب أن تقيم الموجودات على أساس ثابت من سنة لآخرى لأن تقييم موجودات معينة على أساس معين في وقت ما وعلى أساس آخر في وقت آخر يخلق مصاعب في مقارنة وضع الشركة في التاريخين.

4- يجب أن تصنف الموجودات والمطلوبات بحيث يمكن إستخراج اقيامها المختلفة كل على حدة وبكل وضوح.

5- يجب أن تكون الميزانية العمومية موقعة من قبل المخولين عن مجلس الإدارة كما يتعين أن تحمل شهادة من المدققين وعليها الملاحظات التي دونها هؤلاء المدققون ومنها عدم اشارتهم إلى أي تحفظ بشأن ارقامها.

6- واخيراً فأن العوامل الخارجية كسمعة الشركة واستقامتها وكفاءتها ذات أهمية في قبول الميزانية العمومية بقدر كبير من الثقة . كما أن بعض العوامل غير المبينة في الميزانية العمومية قد تكون ذات أهمية ويقتضي أخذها بنظر الإعتبار ومن ذلك عدم كفاءة الإدارة ووجود منافسين أشداء للوحدة ألإقتصادية حيث يصعب التعبير عن هذه الفقرات بوحدات نقدية[14].

ز- المؤشرات التي تقدمها الميزانية العمومية

تظهر الميزانية العمومية مؤشرات وبيانات مهمة يمكن إستخدامها في أغراض عديدة كعقد المقارنات وإستخراج نسب ومعايير مالية والوقوف على بعض جوانب النشاط الاقتصادي والمالي للوحدة ألإقتصادية ومن هذه المؤشرات نذكر ما يأتي :-

1- عند مقابلة فقرات الميزانية في تاريخ معين مع نفس الفقرات في تاريخ سابق نستطيع ان نعطي حكماً أولياً عن الوضع المالي للوحدة ألإقتصادية وفيما إذا (تحسن أو تدهور) بين هذين التاريخين.

2- يمكن من خلال ارقام الميزانية الأستدلال عن قدرة الوحدة على الوفاء وانها ذات سيولة من خلال مقارنة موجوداتها السريعة والمطلوبات المتداولة ومطلوباتها الثابتة وإستخراج نسب يستعان بها لهذا الغرض.

3- وتقدم الميزانية العمومية معلومات متكاملة عن الربح الصافي خلال السنة مما يساعد على الوقوف على ربحية الوحدة ألإقتصادية التي توضح العلاقة بين الربح المتحقق والمبالغ المستخدمة أو المستثمرة لتحقيق ذلك الربح وتستخرج عادةً نسب عديدة لقياس هذه العلاقة على رأسها عائد ألإستثمار وعائد رأس المال.

4- وتؤشر الميزانية العمومية كذلك صافي حق الملكية والتي تمثل حقوق المالكين وكيفية إستثمارها وتعتمد نسب تحليلية لهذا الغرض.

5- تساعد المؤشرات التي تقدمها الميزانية العمومية على وضع الموازنة التخطيطية للوحدة ألإقتصادية حيث تبين المؤشرات أعلاه ألأرقام الفعلية لما انجزته الوحدة خلال السنة المنصرمة والصعوبات التي واجهتها والمجالات التي نجحت بها . وكما هو معروف بأن ألأرقام التاريخية للسنوات السابقة تستخدم في رسم التوقعات ووضع النماذج الرياضية التحليلية للنشاط إضافة إلى اظهارها ألإنحرافات التي حدثت والتي تحاول الميزانية العمومية عادةً تحديدها والأجابة عن أسبابها مما يساعد الوحدة على تصحيح مسارها بصورة مستمرة.

6- توفر الميزانية العمومية كشفاً ملخصاً عن وضع الوحدة ألإقتصادية يمكن إستخدامه من قبل اجهزة الرقابة وغيرها للاسترشاد بها عن سلامة الموقف المالي للوحدة.

5-5 حسابات النتيجة (قائمة الدخل)

وتحتوي هذه الحسابات والتي تسمى احياناً بقائمة الدخل مقارنة بين إيرادات الوحدة ومصروفاتها عن سنة مالية تنتهي في تاريخ معين . وتظهر نتيجة المقارنة أعلاه على مرحلتين :-

المرحلة ألأولى : تختص في تحديد النتيجة من مقارنة الإيرادات والمصروفات المتعلقة بنشاط الوحدة المباشر أي مقارنة قيمة مبيعات المنتجات المصنعة مع تكاليف شراء المواد الخام وإجور التصنيع والمصروفات ألآخرى التي تحتاجها عملية التصنيع هذا بالنسبة للوحدة الصناعية أما بالنسبة للوحدة التجارية فتظهر المقارنة النتيجة بين تكاليف شراء البضاعة المباعة وقيمة مبيعات البضاعة المذكورة وتدعى النتيجة أعلاه بمجمل الربح : وهي النتيجة الناجمة عن زيادة الإيرادات على المصروفات أو مجمل الخسارة إذا حدث العكس.

المرحلة الثانية : وتكون بمقارنة مجمل النتيجة التي تم الحصول عليها من المرحلة ألأولى مع بقية مصروفات وإيرادات الوحدة ألإقتصادية وذلك بطرح كافة مصروفات البيع والتوزيع والمصروفات العامة وألإدارية من مجمل الربح . وهذه المصروفات هي التي ساعدت على انجاز عمليات البيع والشراء كالايجارات والاعلان والتغليف والرواتب والايجارات والقرطاسية وإجور الماء والكهرباء ومن جانب آخر تضاف كافة الإيرادات التي لاترتبط بنشاط الوحدة ارتباطاً مباشراً كالعمولات المقبوضة وأرباح بيع بعض الموجودات الثابتة وأيراد العقار وغيرها.وتسمى النتيجة المستحصلة من هذه المرحلة بصافي الربح أو صافي الخسارة[15]. وتأخذ حسابات النتيجة شكل جدول ويسمى حينئذ حساب المتاجرة والأرباح والخسارة أو شكل قائمة وتسمى بكشف أو قائمة الدخل ولكن كلا العرضين يقدمان نفس النتيجة بالنسبة لنشاط الوحدة ألإقتصادية.

وقد يكون من المفيد ان نستعرض حسابات النتيجة كقائمة دخل وكما تظهر [16] في الصيغة التي نعرضها الطريقة التقليدية في المحاسبة والمبينة في الجدول رقم (13) وبين ما جاء في النظام المحاسبي الموحد.

جدول رقم (13)

كشف أو قائمة الدخل لشركة الجرارات الزراعية عن السـنة المنتهية في 31/ كانون الأول (ديسمبر)/ 2002

(الطريقة التقليديـــة)

ت	الفقــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
1	المبيعات الإجمالية	23135	17445
2	مرتجعات المبيعات	(750)	(920)
3	السماحات والخصومات	(1018)	(838)
4	إجور النقل وغيرها	(1109)	(872)
5	صافي المبيعات (1- (2 + 3 + 4))	20258	14815
6	صافي كلفة البضاعة المباعة	(11082)	(8590)
7	الربح الإجمالي (5 – 6)	9176	6245
8	المصروفات التشغيلية	(2306)	(2315)
9	صافي الربح التشغيلي (7 – 8) (المرحلة الأولى)	6870	3930
10	الإيرادات ألآخرى	936	525
11	المصروفات ألآخرى	(857)	(549)
12	صافي الربح (9 + 10- 11) (المرحلة الثانية)	6949	3906

أما النظام المحاسبي الموحد فيظهر كشف الدخل والذي يسميه بكشف العمليات الجارية[17] كما في الجدول رقم (14) ويبدو ان النتائج متطابقة في المرحلة الثانية بين الكشفين ولكن هناك إختلاف في صافي الربح في المرحلة ألأولى والسبب يعود إلى ان النظام المحاسبي الموحد إضاف الفوائد والأيجارات الدائنة والأعانات إلى إيرادات النشاط الرئيسي بينما استبعدها كشف الدخل بالطريقة التقليدية وأضافها إلى حسابات المرحلة الثانية ونرى إن الإسلوب الثاني ربما يكون أقرب إلى الصحة.

جدول رقم (14)

كشف العمليات الجارية للسنة المالية المنتهية في31/ كانون الأول (ديسمبر)/ 2002

لشركة الجرارت الزراعية

ت	رقم الدليل المحاسبي	الفقـــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
1		**الإيرادات الجارية**		
2	41 - 45	**إيرادات نشاط جاري**	20801	17167
3	461 - 462	**فوائد وأيجار اراضي دائنة**	315	12
4	47	**الاعانات**	112	100
5	294	**حسابات النتيجة المتقابلة الدائنة**		
6	2941	فرق الايجار المحتسب	--	--
7	2942	فرق الفوائد المحتسبة	--	--
8	2943	فرق تقويم تغير مخزون الإنتاج التام	--	--
9	2944	فرق تقويم تغير مخزون بضائع بغرض البيع	--	--
10		المجموع (6 +....+ 9)	--	--
11		مجموع الإيرادات الجارية (2 + 3 + 4 + 10)	21228	17279
12		**المصروفات الجارية**		
13	31	الرواتب وألإجور	4798	4326
14	32	المستلزمات السلعية	7196	6189
15	33	المستلزمات الخدمية	487	332
16	34	مقاولات وخدمات	--	--
17	35	مشتريات بغرض البيع	--	--
18	36	فوائد وأيجار اراضي مدينة	--	--
19	37	الأندثارات	1450	2390
20	384	الضرائب والرسوم	--	--
21		مجموع المصروفات الجارية (13+....+ 20)	13931	13237

ت	رقم الدليل المحاسبي	الفقـــــــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
22		إجمالي فائض (عجز) العمليات الجارية (المرحلة ألأولى) (11- 21)	7297	4042
23		فائض (عجز) العمليات الجارية (منقول من المرحلة ألأولى)	7297	4042
24	194	**حسابات النتيجة المتقابلة المدينة**		
25	1941	فرق الايجار المحتسب	--	--
26	1942	فرق الفوائد المحتسبة	--	--
27	1943	فرق تقويم التغير في مخزون الإنتاج التام	--	--
28	1944	فرق تقويم في مخزون بضائع بغرض البيع	--	--
29		المجموع (25+....+ 28)	--	--
30		**تضاف الإيرادات التحويلية وألآخرى**	--	--
31	463	إيرادات ألإستثمارات المالية	--	--
32	48	الإيرادات التحويلية	29	10
33	49	الإيرادات ألآخرى	480	403
34		المجموع (31+....+ 33)	509	413
35	38	**تنزل – المصروفات التحويلية وألآخرى**		
36	39	المصروفات التحويلية (عدا حساب 384)	98	100
37		المصروفات الأخرى	759	449
38		المجموع (36 + 37)	857	549
39		صافي الفـائض القابـل للتوزيـع (صـافي العجز) المرحلة الثانية (23+29+34- 38)	6949	3906

و بالإضافة إلى كشف العمليات الجارية يعرض النظام المحاسـبي الموحـد حسـاب المتاجرة والأرباح والخســائر حسبما مبين في الجدول رقم (15) ألآتي حيـث تظهـر فيه الأرباح الصافية في المرحلة النهائية أي الثانية.

جدول رقم (15)

حساب الإنتاج والمتاجرة والخسائر والتوزيع للسنة

المالية المنتهية في31/ كانـــــون الأول (ديسمبر)/ 2002

ت	رقم الدليل المحاسبي	الفقـــــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
1	41 - 45	**إيرادات النشاط الجاري**	20258	14815
2		ينزل كلفة النشاط الجاري		
3	5	كلفة الإنتاج	11625	10942
4	6	كلفة الخدمات الإنتاجية	--	--
5		التغير في مخزون الإنتاج غير التام بالكلفة	49	811
6		عوائد مخلفات الإنتاج	--	--
7		صافي كلفة الإنتاج (3 + 4 – 5 – 6)	11576	10131
8	35	مشتريات بضائع بغرض البيع	--	--
9		التغير في مخزون الإنتاج التام	494	1541
10		التغير في مخزون بضائع بغرض البيع	--	--
11		المجموع (8 + 9 + 10)	494	1541
12		صافي كلفة النشاط الجاري (7 – 11)	11082	8590
13		فائض (عجز) النشاط الجاري (1– 12)	9176	6245
14	7	كلفة الخدمات التسويقية	738	695
15		فائض (عجز) الإنتاج والمتاجرة (13– 14)	8339	5550
16	46	فوائد وأيجارات ارضي دائنة	315	12
17	47	الاعانات	112	100
18	8	كلفة الخدمات ألإدارية والتمويلية	(1469)	(1620)
19		فائض (عجز) العمليات الجارية (15 + 16+ 17– 18)	7297	4042
20	48	الإيرادات التحويلية	29	10
21	49	الإيرادات ألآخرى	480	403
22		المجموع (20 + 21)	509	413
23	38	المصروفات التحويلية	98	100
24	39	المصروفات ألآخرى	759	449
25		المجموع (23 + 24)	857	549
26		الفائض (العجز) (19 + 22 – 25)	6949	3906
27		**حوافز تحقيق الأرباح**	390	--
28		الفائض (الربح) المعد للتوزيع (26 – 27)	6559	3906

6-5 قائمة أو كشف التوزيع

ويراد بقائمة أو كشف التوزيع الطريقة التي يتم بموجبها توزيع الأرباح والخسائر التي تحققها الوحدة ألإقتصادية في نهاية السنة المالية والتي تحدد بموجب عدد من الإعتبارات منها :-

1- عدد المالكين للشركة فإذا كان المالك شخصاً واحداً أو جهة واحدة فليس هناك مشكلة تتعلق بإسلوب التوزيع حيث يتمتع لوحده بكل الأرباح أو يتحمل وحده كل الخسارة [18]. أما إذا كان المالكون أكثر من واحد فأن ألأمر يتطلب تحديد طريقة التوزيع.

2- ارادة أو رغبة الشركاء التي تظهر حسب النصوص الواردة في عقد التأسيس أو التعديلات التي تطرأ عليه.

3- أما في الوحدات ألإقتصادية العامة فأن قوانين الدولة وتشريعاتها كقانون الشركات أو قانون توزيع أرباح القطاع العام تحدد الطريقة التي توزع فيها الأرباح بالرغم من كون الدولة هي مالكة هذه الوحدات . وهي التي تتحمل الخسائر لوحدها وتعود عليها الأرباح .

4- قرارات مجلس الإدارة التي تدير الوحدة ألإقتصادية سواء كانت عامة أو خاصة حيث يتمتع بصلاحيات توزيع الأرباح ضمن الفقرات التي ينص عليها عقد التأسيس بما يؤمن مصلحة المالكين وسلامة تطور نشاط الوحدة وعادةً ما تعرض قرارات مجلس الإدارة على الجمعية العمومية بهذا الشأن للمصادقة عليها.

وصار من المعتاد توزيع الأرباح على الفقرات ألآتية[19]:-

1- المالكين سواء كانوا اشخاص طبيعية أو معنوية وفي الوحدات ألإقتصادية العامة تدفع هذه الحصة للخزينة العامة.

2- احتياطي رأس مال الوحدة.

3- احتياطيات الطوارىء والحالات الاستثنائية التي قد تواجهها الوحدة كأطفاء وخسائر سنوات سابقة مثلاً.

4- احتياطي توسعات في نشاط الوحدة.

5- احتياطي عام.

6- حوافز للعاملين في الوحدة ومن ضمنهم أعضاء مجلس الإدارة .

7- البحث والتطوير في الوحدة.

8- الخدمات ألأجتماعية للعاملين.

9- أية احتياطيات ترى الوحدة ألإقتصادية ضرورة وجودها.

وفي ضوء ما تقدم فقد قامت شركة الجرارت الزراعية بتوزيع الربح الصافي (الفائض) كما اظهره حساب الإنتاج والمتاجرة والأرباح والخسائر في المرحلة الثانية على النحو الذي اظهره الجدول رقم (16).

جدول رقم (16)

توزيع الربح الصافي (الفائض) لشركة الجرارات الزراعية حسبما ظهر في حساب الإنتاج والمتاجرة والأرباح والخسائر في 31/ كانون ألأول (ديسمبر)/ 2002

ت	الفقـــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
1	اطفاء خسائر سنوات سابقة	2337	1953
2	احتياطي 15٪	633	293
3	احتياطي توسعات	3588	1660
4	المجموع (1+2+3)	6558	3908

7-5 كشف القيمة المضافة

ويعد هذا الكشف في نهاية السنة المالية عند إعداد الحسابات الختامية ويتضمن هذا الحساب القيمة المضافة التي حققتها الوحدة وتستخرج عادةً من حاصل طرح مستلزمات الإنتاج من سلعية وخدمية وغيرها من عوائد الإنتاج (قيمة الإنتاج)[20] ويتكون الكشف عادةً من العناصر الرئيسية ألآتية:-

1- **قيمة الإنتاج :** والتي تشمل الإيرادات المتأتية من النشاط الرئيسي والنشاط الثانوي مضافاً إلى ذلك فرق تقويم التغير في مخزون الإنتاج التام وبضاعة بغرض البيع.

2- **مستلزمات الإنتاج :** وتشمل المستلزمات السلعية والخدمية ومقاولات وخدمات ومشتريات البضائع بغرض البيع وتستبعد عادةً من المستلزمات السلعية المفردات الآتية : قيمة المواد الغذائية والملابس والطبابة المقدمة للعاملين ومن المستلزمات الخدمية الآتي : نفقات نقل الموظفين حيث تعتبر هذه المفردات من باب مزايا العاملين وتعامل معاملة الرواتب والإجور.

1- **وتطرح عادةً الضرائب والرسوم غير المباشرة :** التي تدفعها الوحدة للحكومة وغيرها وتضاف إلى الحساب الاعانات التي تتلقاها الوحدة من الجهات ألآخرى والجدول رقم (17) يوضح إجمالي القيمة المضافة بسعر تكلفة عناصر الإنتاج كما يوضح الجدول رقم (18) توزيع إجمالي القيمة المضافة (بسعر تكلفة عناصر الإنتاج) على هذه العناصر التي ساهمت في خلقها [21].

جدول رقم (17)

كشف إجمالي القيمة المضافة بسعر تكلفة عناصر الإنتاج

ت	رقم الدليل المحاسبي	الفقـــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
1		**الموارد :**		
2		إيرادات نشاط الإنتاج السلعي (*)	19879	16959
3	42	إيرادات النشاط التجاري	684	121
4	43	إيرادات النشاط الخدمي	70	84
5	44	إيرادات التشغيل للغير	145	3
6	45	كلفة الموجودات المصنعة داخلياً	23	--
7	2943	فرق تقويم تغير مخزون الإنتاج التام	--	--
8	46	فوائد وأيجارات دائنة	315	12
9	2944	فرق تقويم تغير مخزون بضائع بغرض البيع	--	--
10		إجمالي الموارد (2 +....+ 9)	21116	17179
11		**مستلزمات الإنتاج :**		
12	32	المستلزمات السلعية (- الغذائية والملابس والطبابة)	6952	6064
13	33	المستلزمات الخدمية (- نقل العاملين)	474	324
14	34	مقاولات وخدمات	--	--
15	35	مشتريات البضائع بغرض البيع	--	--
16		المجموع (12+....+ 15)	7426	6388
17		إجمالي القيمة المضافة بسعر السوق (10- 16)	13690	10791
18	384	الضرائب والرسوم (غير مباشرة)	--	--
19	47	الاعانات	112	100
20		إجمالي القيمة المضافة بسعر تكلفة عناصر الإنتاج (17- 18+ 19)	13802	10891
21		الأندثارات	1450	2390
22		صافي القيمة المضافة بسعر تكلفة عناصر الإنتاج (20-21)	12352	8501

(*) إيرادات نشاط الإنتاج السلعي = المبيعات + التغير في مخزون الإنتاج التام + التغير في مخزون الإنتاج غير التام.

جدول رقم (18)

كشف توزيع إجمالي القيمة المضافة بسعر تكلفة عناصر الإنتاج

ت	رقم الدليل المحاسبي	الفقـــــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
1		**تعويضات المشتغلين**		
2	311	الرواتب وألإجور النقدية	4798	4326
3		**مزايا عينية :**		
4	3261	الكساوي	35	20
5	3262	المطعم	200	100
6	3263	الطبابة	9	5
7	3341	النقل	13	8
8		مجموع تعويضات المشتغلين (2 + 4 + 5 + 6 + 7)	5055	4459
9		**فائض العمليات**		
10	461	صافي الفوائد	315	12
11	462	صافي أيجارات الاراضي	--	--
12		فـــائض العمليـــات الجاريـــة (المرحلة ألأولى) (ما عدا الفوائد)	6982	4030
13		مجموع فائض العمليات (10+ 11)	7297	4042
14		الأندثارات السنوية	1450	2390
15		إجمالي القيمـة المضـافة بسـعر تكلفـة عناصر الإنتاج (8 + 13+ 14)	13802	10891

8-5 الكشـــوفات التحليليـــة

تلحق بالميزانية العمومية والحسابات الختامية مجموعة مـن الكشـوفات التحليليـة التي تشرح بالتفصيل مفردات بعض الحسابات التي تتعلق بنشاط الوحدة وتعتبر هـذه الكشوفات التي يطلق عليها احياناً بالقوائم غاية في ألأهميـة في عمليـة تقـويم الأداء . ولهذا يجد المعنيون بهذا الموضوع ضرورة تنظيم مثل هذه الكشوفات مـن قبـل الإدارة المختصـة في الوحـدة . ونظـراً لعـدم محدوديـة الكشـوفات المـذكورة وتنوعهـا فأننـا

سنستعرض منها تلك التي نراها ذات علاقة وطيدة بالتقويم ألأدائـي مـع بقـاء المجـال مفتوحاً أمام مقومي الأداء والوحدة لإضافة أو حذف ما يخدم تقويم الأداء فيها (22).

ومن هذه الكشوفات ما يأتي :-

أ- كشف الموجودات الثابتة واندثاراتها:-

ويشمل هذا الكشف عرضاً للموجودات الثابتة في نهاية السنة المالية والتي تشمل الاراضي والابنيـة والآلات والمعـدات ووسـائل النقـل والعـدد والقوالـب والاثـاث واجهزة المكتب والنباتات والحيوانات وقد استعرضـنا مفـاهيم الـبعض منهـا وهنـاك شروحات وافية عنها في النظام المحاسبي الموحد والمصادر المحاسبية المختلفة.

ومما يقدمه هذا الكشف ما يأتي:-

1- كلفة الموجودات في بداية السنة المالية.

2- كلفة الموجودات المشـتراة خلال السنة أو المحولة والمنقولـة للوحـدة مـن وحـدات اخرى بقرار أو قانون أو اتفاق.

3- استبعاد كلفة الموجودات المشطوبة أو المباعة خلال السنة.

4- ومن نتـائج الفقرات الثلاثة أعلاه تستخرج كلفة الموجودات الثابتة في نهاية السنة المالية.

5- تحديد نسبة اندثار كل نوع من أنواع الموجودات أعلاه وحسب نوع كل منها.

6- حساب مخصص الأندثارات المتراكمة كما في بداية السنة المالية.

7- إضافة الأندثارات المتراكمة للموجودات المحولة والمنقولة.

8- إضافة اندثارات الموجودات خلال السنة المالية المعنية.

9- تنزل الأندثارات المتراكمة للموجودات المشطوبة والمباعة.

10- ينزل احتياطي أرتفاع أسعار الموجودات الثابتة.

11- ومن حصيلة الفقـرات (6- 10) يـتم إسـتخراج رصـيد مخصـص الأنـدثارات المتراكمة في نهاية السنة المالية.

12- وبطرح مخصص الأندثار المتراكم في الفقرة (11) من كلفة الموجودات الثابتة في نهاية السنة في الفقرة (4) تستخرج القيمة الدفترية للموجودات في نهاية السنة أي كما في 31/ 12 من السنة المالية وتسمى هذه القيمـة بصـافي قيمـة الموجـودات. (جدول رقم 10 من الملحق).

ب- كشف النفقات الايرادية المؤجلة :-

ويحتوي هذا الكشف على صافي المبالغ التي تنفقها الوحدة بهدف الحصول على خدمات تستفيد منها لأكثر من فترة مالية ويتم اطفاؤها عادةً على شكل اقساط سنوية على مدى الفترة التي تستفيد منها الوحدة ويخصم مبلغ الاطفاء من الأصل مباشرة ويشمل هذا الكشف المفردات ألآتية : نفقات التأسيس ونفقات قبل التشغيل ونفقات استكشاف ومسح ونفقات ابحاث وتجارب وموجودات ثابتة ومعنوية وديكورات وتركيبات وقواطع وغيرها من النفقات المتنوعة . ويقدم الكشف تحليلاً لهذه المفردات حيث يبين كلفتها الكلية ورصيد الاطفاء المتراكم والمبالغ المطفاة خلال السنة الحالية ومجموع ما تم اطفاؤه واخيراً الرصيد كما في 31/ 12 من السنة المالية (جدول رقم 11 من الملحق).

جـ- كشف مشروعات تحت التنفيذ :-

ويقدم هذا الكشف ما قامت به الوحدة من إستثمارات بهدف زيادة طاقتها الإنتاجية ولم تكتمل بعد . ويشمل هذا الحساب جميع مفردات الموجودات الثابتة من اراضي ومعدات ووسائل نقل وغيرها إضافة إلى النفقات ألإدارية المؤجلة والدفعات المقدمة وألإعتمادات المستندية لموجودات ثابتة وعادةً ما توزع هذه المفردات حسب كل مشروع بحيث تظهر أقيامها كما في 31/ 12 من السنة المعنية (جدول رقم 12 من الملحق).

د- كشف القروض المستلمة والممنوحة:-

ويحتوي هذا الكشف على جدولين ألأول يبين القروض المستلمة والثاني القروض الممنوحة سواء كانت طويلة الأجل أو قصيرة الأجل مع بيان عدد الاقساط ومبلغ القرض والغرض منه والجهة المانحة أو المستلمة ونسبة الفائدة ورصيد القرض في نهاية السنة (جدول رقم 13 ، 14 من الملحق).

هـ- كشف بألإستثمارات المالية:-

ويقدم هذا الكشف معلومات مستفيضة عن ألإستثمارات الطويلة الأجل والقصيرة الأجل مبيناً طبيعة ألإستثمار وفيما إذا كان زراعياً أو صناعياً أو تجارياً ..

الخ وعدد الأسهم المشتراة والقيمة الاسمية للسهم وكلفة الشراء ونسبة الفائدة أو الربح والأرباح والفوائد المستلمة وغيرها من المعلومات(جدول رقم 15 من الملحق).

و- كشف المخزون:-

ويشمل هذا الكشف جرداً بمفردات المخزون المختلفة التي بحوزة الوحدة وسواء كانت مخزونة في مخازنها أو لدى الغير كما تشمل المفردات المذكورة ألإعتمادات المستندية لشراء مواد سلعية على إختلاف أنواعها . ويعرض الكشف قيمة المخزون في نهاية هذه السنة ونهاية السنة الماضية بهدف تسهيل عملية التحليل والمقارنة (جدول رقم 16 من الملحق).

ز- كشف المدينون:-

ويظهر هذا الكشف حقوق الوحدة لدى الغير وبشكل خاص ما ينشأ لها من حقوق نتيجة الائتمان الممنوح للغير ويشمل الكشف حسابات الزبائن وأوراق القبض والحسابات الجارية المدينة والسلف والتعهدات ومدينو النشاط غير الجاري والحسابات المدينة المتنوعة كالتأمينات لدى الغير والإيرادات المستحقة والمصاريف المدفوعة مقدماً كما يشمل السلف على إختلاف أنواعها . وتظهر في هذا الكشف أرصدة هذه الحسابات في نهاية السنة الحالية والسنة السابقة كما هو معتاد (جدول رقم 16 من الملحق).

حـ- كشف النقود: -

ويقدم هذا الكشف أرصدة المبالغ النقدية الموجودة في الصندوق والحسابات الجارية لدى المصارف والسلف المستديمة وكذلك الشيكات والحوالات قيد التحصيل أو بالطريق أو المرفوضة ويعرض الكشف هذه الأرصدة كما هي في نهاية هذه السنة والسنة السابقة (جدول رقم 17 من الملحق).

ط- كشف الاحتياطيات:-

ويحتوي هذا الكشف على مفردات الأموال التي تقيد في حسابات الوحدة والتي تستهدف دعم المركز المالي لها ووفق ما تقرره انظمة التأسيس والقوانين السائدة ويشمل : الاحتياطيات الرأسمالية المخصصة لأغراض التوسعات أو المخصصة

لمواجهة اندثار الموجودات الثابتة التي بلغت قيمتها الدفترية صفراً ولازالت مستمرة في الإنتاج . كما يشمل الاحتياطي العام والاحتياطيات والفائض المتراكم والعجز المتراكم (جدول رقم 18 من الملحق).

ي- كشف التخصيصات:-

ويتضمن الكشف أعلاه التخصيصات التي يصعب تحديدها بصورة دقيقة ويشمل : مخصص الديون المشكوك في تحصيلها ومخصص مصروفات الشراء والتخصيصات المتنوعة الآخرى (جدول رقم 19 من الملحق).

ك- كشف الدائنون: -

ويعرض الكشف أعلاه حقوق الجهات الآخرى بذمة الوحدة وخاصة الائتمان الممنوح لها من تلك الجهات ويشمل حسابات مختلفة هي : حساب المجهزين وأوراق الدفع وحسابات جارية دائنة وحساب التعهدات ودائنو النشاط غير الجاري وحسابات دائنة متنوعة فيها التأمينات المستلمة والإيرادات المستلمة مقدماً والمصاريف المستحقة والرواتب والإجور المستحقة وغيرها . كما يشمل المبالغ المستقطعة لحساب الغير وكذلك دائني توزيع الأرباح (جدول رقم 20 من الملحق).

ل - كشف الإجور والرواتب: -

ويحتوي الكشف على الرواتب والإجور النقدية للموظفين والعمال والضمان والتأمين الصحي المقدم لهم إضافة إلى مساهمة الوحدة في صندوق الضمان الاجتماعي للعاملين . وتضاف إلى هذا الكشف عادةً الأمتيازات التي تمنح للعاملين كإجور النقل والسكن والطعام والتداوي وغيرها عندما تحسب تعويضات المشتغلين لإستخراج القيمة المضافة (جدول رقم 21 من الملحق).

م- كشف المستلزمات السلعية :-

ويتكون هذا الحساب من قيمة المواد والسلع سواء كانت مصنعة أو غير مصنعة التي تدخل كمستلزمات في العملية الإنتاجية بصورة مباشرة أو غير مباشرة أو

المستخدمة في المراكز الإنتاجية لغرض التدريب وكذلك قيمة المواد والسلع المستخدمة في تنظيم وإدارة العمليات الإنتاجية والخدمية وتسويق الإنتاج النهائي . ومنها الوقود والخامات الأولية والادوات الاحتياطية والقرطاسية والمياه والكهرباء وغيرها (جدول رقم 22 من الملحق).

ن- كشف المستلزمات الخدمية:-

ويحتوي هذا الكشف على كلفة الخدمات التي يؤديها الغير للوحدة لغرض أداء نشاطها بالوجه المطلوب ومن هذه الخدمات : خدمات الصيانة والضيافة والنقل والايجارات والتأمين والتدريب وغير ذلك (جدول رقم 23 من الملحق).

س- كشف الإستخدامات ألآخرى:-

ويشمل هذا الكشف تلك الإستخدامات التي لم ترد ضمن المستلزمات السلعية أو الخدمية كالمقاولات وخدمات التشغيل ومشتريات البضائع لغرض البيع والفوائد المدنية وأيجار الاراضي والمصروفات التحويلية والمساهمة في نفقات الوحدات المركزية والتابعة والضرائب والرسوم والاعانات وما إلى ذلك (جدول رقم 24 من الملحق).

ع- كشف إيرادات النشاط الجاري:-

ويحتوي هذا الكشف على إجمالي الإيرادات التي تتأتى للوحدة نتيجة إستخدامها لعناصر الإنتاج المختلفة مضافاً إلى ذلك الإيرادات الثانوية والعرضية التي تحصل عليها الوحدة من الغير سواء كانت ذات علاقة بنشاطها أو ليست لها علاقة . ويشمل هذا الكشف بالدرجة ألأولى إيرادات نشاط الإنتاج السلعي بالنسبة للمنشآت الإنتاجية أو إيرادات النشاط التجاري بالنسبة للمنشآت التجارية أو إيرادات النشاط الخدمي بالنسبة للمنشآت الخدمية كما ان هناك إيرادات تحصل عليها الوحدة من خلال تقديمها خدمات تشغيلية للغير كما يضاف إلى الإيرادات كلفة الموجودات المصنعة داخلياً لأغراض إستخدامات الوحدة نفسها (جدول رقم 25من الملحق).

ف - كشف بالفوائد وإيجارات الاراضي الدائنة والإيرادات التحويلية وألآخرى:

ويشمل هذا الكشف الفوائد والايجارات الدائنة وإيرادات ألإستثمارات المالية كما يشمل الاعانات التي تحصل عليها الوحدة من الحكومة أو الغير إضافة إلى

الإيرادات التحويلية كمنح الخزينة والتبرعات والتعويضات كما يتضمن الكشف إيرادات السنوات السابقة والإيرادات العرضية والإيرادات الرأسمالية (جدول رقم 26 من الملحق).

ص- كشف بالإنتاج والمبيعات:

ويبين هذا الكشف قيمة المنتجات النهائية غير المعيبة التي انتجتها الوحدة بهدف بيعها وتأجيرها أو التصرف بها إقتصادياً بمختلف السبل[23].

ويستخرج عادةً من جداول حسابات الوحدة كألآتي :-

قيمة الإنتاج بسعر السوق = مبيعات الإنتاج السلعي+ التغير في مخزون الإنتاج التام+ الإيرادات ألآخرى إن وجدت كإيرادات النشاط التجاري أو الخدمي والتشغيل للغير وكلفة الموجودات المصنعة داخلياً والفوائد الايجارات الدائنة.

أما قيمة الإنتاج بسعر تكلفة عناصر الإنتاج = قيمة الإنتاج بسعرالسوق - الرسوم والضرائب غير المباشرة + الاعانات (جدول رقم 27 من الملحق).

ق- كشف توزيع الإستخدامات على مراكز الكلفة:-

ويضم هذا الكشف جدولاً يعرض المصروفات التي انفقتها الوحدة لأغراض الإنتاج وهي كلفة العاملين والمستلزمات السلعية أو الخدمية والمقاولات والخدمات ومشتريات بغرض البيع والفوائد وأيجارات الأراضي والأندثارات . ويعرض الجدول كيفية توزيع هذه المصروفات على مراكز الكلفة التي تشمل كلفة الإنتاج والخدمات الإنتاجية والخدمات التسويقية والخدمات ألإدارية (جدول رقم 28 من الملحق).

ر- كشف بالمزايا العينية للعاملين:-

ويعرض هذا الكشف المزايا العينية التي يحصل عليها العاملون من الوحدة كالكساوي والغذاء والطبابة والنقل والخدمات ألأجتماعية المتنوعة (جدول رقم 29 من الملحق).

ش- كشف الحسابات المتقابلة المدينة والدائنة:-

يحتوي هذا الكشف الحسابات المدينة والدائنة التي تشمل الإنتاج التام بسعر البيع وألإعتمادات المستندية المستلمة مقابل ألإعتمادات المستندية الصادرة وخطابات الضمان المستلمة مقابل الصادرة والعقود وفرق الايجار المحسوب وفرق الفوائد المحسوبة وفرق تقويم تغير مخزون الإنتاج التام وغير التام (جدول رقم 30 من الملحق).

ت- كشف الموارد والإستخدامات:-

ويوضح هذا الكشف في الجانب الايمن مجالات إستخدامات الأموال وهي : الإستخدامات الرأسمالية والتحويلات الرأسمالية وصافي التغير في الموجودات المالية . أما في جانب الموارد فيوضح المصادر التي تحصل منها الوحدة على الأموال وهي : التمويل الذاتي والتحويلات الرأسمالية وصافي التغير في المطلوبات والقروض (جدول رقم 31 من الملحق).

ث- كشف تكوين رأس المال الثابت الإجمالي والتغير في المخزون:-

ويبين هذا الكشف مصروفات الوحدة على الموجودات الثابتة التي تزيد من طاقتها الإنتاجية كالاراضي والمباني والمكائن والآلات وغيرها كما يوضح التغير في المخزون وذلك بطرح مخزون أول المدة من مخزون آخر المدة لمختلف السلع في مخازن الوحدة من الإنتاج التام وغير التام والادوات الاحتياطية والخامات والمواد الأولية .. الخ ويضاف إلى ذلك ألإعتمادات المستندية لشراء مواد (جدول رقم 32 من الملحق).

9-5 المؤشرات التاريخية للحسابات الختامية وأية كشوفات ملحقة بها للسنوات السابقة

تحتوي الحسابات الختامية للسنوات السابقة والكشوفات الملحقة على بيانات ومؤشرات مهمة تخدم أغراض عديدة منها أجراء المقارنات بين ما حققته الوحدة في السنة الجارية مقارنة بالفترة الماضية وإستخراج النسب والمؤشرات المالية والإنتاجية وألأدائية المختلفة كما تساعد تلك المؤشرات على إعداد الموازنة التخطيطية ورسم البرامج والسياسات القادمة للوحدة وغير ذلك من الفوائد التي لا غنى عنها [(24)].

وتشمل الجداول التي تعد لهذا الغرض على عرض للارقام الرئيسية التي وردت في تلك الحسابات ومنها حساب الأرباح والخسائر والتوزيع إضافة إلى الميزانية العامة بجانبيها مؤشرات الموجودات ومؤشرات المطلوبات (مصادر التمويل). وعادةً ما تعد هذه المؤشرات عن (5) سنوات سابقة وربما لأكثر أو أقل من ذلك حسب حاجة الوحدة للدراسة والتحليل (جدول رقم 33 من الملحق).

10-5 كشف الطاقات الإنتاجية

نظراً لإختلاف الطاقات الإنتاجية المدرجة على جدول الطاقات لدى الوحدة لهذا أصبح لزاماً عليها تأشير مستويات هذه الطاقات ونسبة الطاقة التي تعمل بها وعموماً فأن الطاقات المذكورة هي :-

أ - **الطاقة الإنتاجية القصوى :** وهي الطاقة التي يمكن ان تعمل بها الوحدة في ظل توفر مستلزمات الإنتاج بالكمية والنوعية المطلوبة وتوفر عمال اكفاء وصيانة منتظمة وفعالة مع ألأخذ بعين الإعتبار التوقفات التي لا يمكن تجنبها كالأنتقال من عملية إلى اخرى وفترة إعداد الآلات للإنتاج أو للصيانة والتوقفات لأي عمل طارىء [(25)].

ب - **الطاقة الإنتاجية المتاحة أو التشغيلية :** وهي الطاقة الإنتاجية القصوى بعد استبعاد كل أنواع التوقفات والاختناقات في العملية الإنتاجية وخاصة تلك التي تحدث داخل ألأقسام والمراكز الإنتاجية وفي داخل الوحدة وتحسب كألآتي :-

الطاقة الإنتاجية المتاحة = الطاقة المتاحة في الساعة × عدد ساعات العمل في اليوم × (عدد أيام السنة - الوقت المخصص للصيانة وتبديل القوالب وتحضيرات العمل وأيام الجمع والعطل الرسمية).

وهذا يعني ان الطاقة الإنتاجية القصوى تساوي الطاقة الإنتاجية المتاحة عند عدم وجود اختناقات بين مراحل أو عمليات الإنتاج المختلفة . وعادةً ما تقاس الطاقة المتاحة بأضعف مرحلة أو عملية إنتاجية.

جـ - **الطاقة الإنتاجية التصميمية :** وهي الطاقة التي يمكن للآلات والمكائن والمعدات بلوغها حسب تصاميمها وفق الشروط الفنية والمتطلبات القياسية . وهذا يعني ان تعمل تلك المكائن والآلات والمعدات بلا عراقيل وصعوبات في مراحل الإنتاج وهو ما لا يمكن بلوغه عملياً من قبل الوحدة ألإقتصادية .

د - **الطاقة الإنتاجية النظرية :** وهي القدرة على إستخدام المكائن والآلات وادوات الإنتاج باقصى سرعة وبدون انقطاع ويمكن بلوغ ذلك بافتراض إستخدام الوحدة 100٪ من طاقتها المحددة وهذا غير ممكن عملياً أيضاً لوجود وقت ضائع نتيجة للصيانة والاصلاحات وتدني كفاءة الايدي العاملة والاختناقات بسبب عدم توفر المواد الأولية والتوقفات بسبب عطل المكائن والاجهزة والأنقطاعات بسبب ألأجازات المرضية والاعتيادية أو لأسباب ادارية وغيرها.

هـ - **الطاقة الإنتاجية التخطيطية :** ويقصد بها كمية الإنتاج المراد بلوغها خلال فترة زمنية معينة . ويسترشد عادةً في تحديدها بالطاقة الإنتاجية المتاحة والتصميمية.

و - **الطاقة الإنتاجية الفعلية :** ويراد بها كمية الإنتاج التي تم تحقيقها فعلاً من قبل الوحدة ألإقتصادية خلال فترة زمنية معينة وتقدر عادةً بـ (75 - 85 ٪) من الطاقة النظرية.

ز - **الطاقة المعطلة :** وهي الطاقة غير المستغلة لأسباب وظروف طارئة تخرج عن ارادة الوحدة ألإقتصادية كأنقطاع ألتيار الكهربائي وتبدل في تكنولوجيا الإنتاج أو حدوث تغير في كل أو بعض عناصر الإنتاج .. الخ وتحسب عادةً كألآتي :-

الطاقة المعطلة = الطاقة القصوى – الطاقة المتاحة

ح- **الطاقة غير المستغلة :** وهي الطاقة التي لا تستغلها الوحدة وفق خطة موضوعة لهذا الغرض أو نتيجة لسوء الإستخدام من قبل الوحدة.

وتحسب الطاقة غير المستغلة كألآتي :-

الطاقة غير المستغلة = الطاقة القصوى – الطاقة الفعلية

ويقدم جدول الطاقات الإنتاجية مؤشرات عن حجم هذه الطاقات وإستغلالها (جدول رقم 34 من الملحق).

11-5 جدول الإيرادات الجارية والمرتجعات والخصومات وإجور النقل

تظهر إيرادات النشاط الجاري عادةً في حسابات الوحدة الإجمالية كقيم صافية أي بعد استبعاد المرتجعات والخصومات وإجور النقل وغيرها . وحيث ان من المسائل المهمة التي تقف عندها عملية تقويم الأداء هي قدرة الإدارة على تقليل المرتجعات وترشيد إستخدام الخصومات وربطها بزيادة المبيعات وتحقيق إدارة تسويقية أفضل كما أن إجور النقل بما تشكله من اعباء كلفوية على الوحدة لابد وإن تخضع لعملية التقويم الأدائي . لهذا كله فقد أصبح من الضروري إعداد جدول يظهر الفقرات الثلاثة أعلاه كي تكون مؤشراتها واضحة ومتوفرة لدى الجهة المسؤولة عن التقويم (جدول رقم 35 من الملحق).

12-5 بيانات القوى العاملة

وتشمل هذه البيانات مجموعة من المؤشرات الرئيسية لعدد العـاملين في الوحـدة مصنفين إلى دائميين ومؤقتين وإلى فنيين وغـير فنـيين وإلى عـاملين بـالأجر الاعتيـادي وآخرين بالقطعة وإلى عاملين بالآلات أو بالبيع أو بالنقل أو بالتوزيع .. الخ . إضافة إلى بيان إجورهم ورواتبهم ومزاياهم العينية[27] كما تحتوي هـذه الإحصـاءات علـى بيـان معلوماتي عن حركة العاملين موضحاً فيه عدد تاركي الخدمة لمختلف الأسباب وعدد الذين تم تعيينهم وعدد الترقيات وعدد الدرجات المشغولة وغير ذلك مـن المعلومـات (جدول رقم 36 ، 37 من الملحق).

13-5 مستوى جودة الإنتاج

ويحتوي هذا الكشف على بيانات عن الإنتاج الإجمالي كمية وقيمة [28] والإنتاج المعيب والإنتاج المرفوض بسـبب رداءة الجـودة والإنتـاج غـير المطـابق للمواصـفات (جدول رقم 38 من الملحق).

14-5 كمية وقيمة البضاعة التالفة

ويقدم الكشف أعلاه معلومات أساسية عن كمية وقيمـة المـواد الأوليـة التالفـة سواء أثناء النقل أو أثناء الإنتاج وكذلك كمية وقيمة البضاعة الجاهزة ومرحلـة تلفهـا وفيما إذا كانت أثناء النقل أوأثناء الإنتاج أيضاً [29] (جدول رقم 39 من الملحق).

15-5 تدبير وإدارة المواد

وتغطي هذه الإحصاءات مجموعة من المفردات المهمة والضـرورية لتقـويم الأداء ألإداري في الوحدة ألإقتصادية منها عدد مرات نفاذ صنف معـين مـن المـواد ومـرات التجهيز والتأخيرات التي تحدث فيه ومرتجعات المشتريات والمواد المعاد تشغيلها وغـير ذلك من المؤشرات[30] (جدول رقم 40 من الملحق).

16-5 طلبيات المشترين

وتبين الإحصاءات المذكورة الجوانب الرئيسـية لإدارة طلبيـات المشـترين كعـدد الطلبيات وفترات انتظارها والغرامات المفروضـة مـن جـراء التـأخير في تسـليم هـذه الطلبيات [31] (جدول رقم 41 من الملحق).

17-5 تكاليف الصيانة

ويوضح هذا الكشف تفاصيل المبالغ التي انفقتها الوحدة على صيانة الموجودات كتكاليف صيانة المكائن والمعدات والمباني ووسائط النقل والاثاث وغيرها كما يقدم مؤشرات عن المبالغ التي انفقت على الصيانة الوقائية والصيانة الاصلاحية [32] (جدول رقم 42 من الملحق).

18-5 ساعات التشغيل

ويقدم هذا الجدول عدد ساعات التشغيل في خطوط الإنتاج في الوحدة مصنفة إلى ساعات التشغيل القصوى وساعات التشغيل المتاحة وساحات التشغيل الفعلية وربما يستعاض بعدد الساعات بعدد الايام إلا إن ذلك قد يبعد عمليات القياس عن مستوى الدقة المطلوبة لأن عدد الساعات قد يختلف بين يوم وآخر ولهذا تميل معظم الإحصاءات إلى إعتماد عدد الساعات بدلاً من عدد الايام (جدول رقم 43 من الملحق).

19-5 ساعات العمل في المناولة

وتظهر هذه الإحصائية عدد الساعات التي تستغرقها المناولة وعدد ساعات التوقف بسبب عدم كفاءة المناولة حيث تساعد هذه المؤشرات في الوقوف على مدى نجاح الإدارة الإنتاجية في تهيئة متطلبات المناولة بحيث لا تصبح سبباً في ضياع ساعات مهمة من وقت العملية الإنتاجية [33] (جدول رقم 44 من الملحق).

20-5 الزمن الذي يستغرقه العمل

ويحتوي الجدول أعلاه على الفترات الزمنية للعمل الدائمي كعدد أيام وساعات العمل وعدد ساعات العمل في الآلات وفي البيع والنقل والتوزيع والمناولة والإدارة وغير ذلك كما يحتوي على ازمان العمل الموسمي والعمل الاضافي بالإضافة إلى الاوقات التي تستغرقها عملية انتظام حركة العمل كعدد ساعات الغياب والتأخير والحوادث والاصابات والأجازات والعيادات الطبية وما إلى ذلك[34] (جدول رقم 45 من الملحق).

5-21 العطلات والتوقفات

وتقدم هذه الإحصائية معلومات عن عدد العطلات وأيام وساعات التوقف بسبب هذه العطلات أو بسبب الصيانة أو عدم توفر الاجزاء أوعدم توفر مستلزمات الإنتاج أو بسبب النزاعات العمالية أو أية أسباب اخرى (جدول رقم 46 من الملحق).

5-22 خطة التدريب

تعتبر خطة التدريب إحدى المهام ألأساسية للإدارة وتكمن أهميتها في مدى تطويرها للملاكات العاملة في الوحدة الإقتصادية [35] وتعد بيانات ومعلومات مختلفة عن النتائج التي تحققت عن هذه الخطة ومنها النفقات التي تكبدتها الوحدة لتنفيذ خطة التدريب وعدد المتدربين ومقارنة ذلك بالخطة الموضوعة ويمكن أن تشمل المعلومات مفردات آخرى قد تكون مفيدة لأغراض وضع السياسات التدريبية وأجراء التوسعات فيها ولكن الجدول رقم (47) من الملحق قد اقتصر على المفردات الثلاثة أعلاه.

5-23 خطة البحث والتطوير

وتعرض هذه الخطة نشاط الوحدة في مجال البحث والتطوير وقد احتوى الجدول(48) المبين في الملحق على بعض المعلومات ألأساسية لعملية التقويم ألأدائي منها : نفقات البحوث وعدد مشاريع البحث والتطوير ونفقات البحوث المخططة والوفورات المتحققة بفعل نتائج البحث والتطوير ويمكن إضافة أية فقرات آخرى إلى ذلك (جدول رقم 48 من الملحق).

5-24 الصادرات والعملة الاجنبية المتحققة

توضح هذه الإحصاءات كمية الصادرات وقيمتها التي قامت الوحدة بتصديرها من إنتاجها إلى الخارج مقارنة بما هو مخطط إضافة إلى قيمة العملة الاجنبية التي تحققت من جراء ذلك (جدول رقم 49 من الملحق).

5-25 الأستيرادات

ويتضمن الجدول الاحصائي جملة من المفردات ألأستيرادية الرئيسية التي تعني بها عملية التقويم ألأدائي مثل قيمة المواد الأولية المستوردة والسلع التامة الصنع وغير التامة والادوات الاحتياطية وأية مواد اخرى تحتاجها الوحدة (جدول رقم 50 من الملحق).

26-5 الاعانات المقدمة

قد تتلقى الوحدة اعانات من مصادر مختلفة وعلى رأسها الحكومة وحيث ان لهذه الاعانات آثار في السياسة الإنتاجية والتسويقية والسعرية والتصديرية لـذلك حضـيت باهتمام مقومي الأداء في الوحدات التي تستلم مثل هذه الاعانات ولهذا نشأت حاجـة إلى بعض المعلومات عنها حيث يمكن تقسيمها إلى نوعين :-

الاعانات المقدمة للإنتاج المحلي والاعانـات المقدمـة لأغـراض التصـدير ويمكـن توسيع الجدول ليشمل تحديد الجهة التي قدمت الاعانة وأسباب تقديمها ونوع الاعانـة هـل هي لدعم الإنتاج النهائي ام لدعم المدخلات وما إلى ذلك (جدول رقـم 51 مـن الملحق).

27-5 عدد الزبائن

تعطي الإدارة التسويقية أهمية بالغة لعدد الزبائن ونوعيتهم ولهـذا يـتعين تـوفير بعض المعلومات عن عددهم في أول المدة وآخـر المـدة وذلـك بهـدف الوقـوف علـى مسـتوى التطور الذي حصل في هذا العدد ومقارنة ذلك بالعدد المخطط (جدول رقـم 52 من الملحق).

28-5 الموازنة التخطيطية

تعرف الموازنة التخطيطية كونها خطة للعمل في فترة مستقبلية تهـدف إلى تنظـيم وتنسيق النشاط الاقتصادي لوحدة إقتصادية معينة في حدود المـوارد البشـرية وألآليـة والمالية المتاحة بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج الموضوعة وبإستخدام أفضل ألأساليب والطرق التي توصل إلى ذلك[(36)] فالموازنة التخطيطية تهدف إلى:-

أ - تحقيق الإستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج والموارد المتاحة للوحدة [(37)].

ب- التنسيق بين الجهود المبذولة والأنشطة المختلفة للوحدة وصولاً لتحقيق أهدافها.

جـ- توفير اسس لمراقبة أداء الوحدات من خلال مقارنة التنفيذ الفعلي مع المخطط.

د - ضمان التدفق المستمر للبيانات المتعلقة بالنشاط الفعلي للوحدة ومدى تطابقـه مع المخطط مما يساعد على صياغة القرار ألإداري الرشيد.

وتقسم الموازنة التخطيطية إلى : الموازنة العينية والموازنة المالية والموازنـة النقديـة . كمـا تحتوي الموازنة التخطيطية على جداول عديدة منها :-

أ - الموازنة الكمية والقيمية للمبيعات موزعة حسب الأشهر والفصول.
ب- الموازنة الكمية والقيمية للصادرات موزعة حسب الأشهر والفصول.
جـ- الموازنة الكمية والقيمية للإنتاج موزعة حسب الأشهر والفصول.
د- الموازنة الكمية والقيمية للمستخدمات موزعة حسب الأشهر والفصول.
هـ- الموازنة التخطيطية للطاقات الإنتاجية.
و - الموازنة التخطيطية لكلف العاملين.
ز - الموازنة التخطيطية للمستلزمات السلعية والخدمية.
ح - الموازنة التخطيطية لقيمة المقاولات.
ط - الموازنة التخطيطية للمشتريات بغرض البيع.
ي - الموازنة التخطيطية للفوائد والايجارات.
ك - الموازنة التخطيطية لحساب الأندثار.
ل - الموازنة التخطيطية للمصروفات التحويلية والمصروفات ألآخرى.
م - كشف توزيع الإستخدامات على مراقبات مراكز التكاليف.
ن - الموازنة التخطيطية لحساب الإنتاج والمتاجرة والأرباح والخسائر:
- الموازنة التخطيطية الرأسمالية.
- الموازنة التخطيطية النقدية.

وحيث ان إعداد هذه الموازنات يحتاج إلى شروحات مفصلة كما انها تحتوي على جداول مختلفة ومتنوعة لسنا نحن بصددها الا بالقدر المتعلق بالبيانات والمعلومات الإحصائية التي تحتويها أما التفصيلات فيمكن العودة إلى النظام المحاسبي الموحد (38) أو أي مصدر آخر يتناولها بالشرح المسهب.

ان البيانات التخطيطية التي يحتاجها الجهاز المسؤول عن تقويم الأداء في الوحدة ألإقتصادية يمكن إستخراجها من الجداول والكشوفات التي يتضمنها ملف الموازنة التخطيطية وذلك لغرض أجراء المقارنات مع البيانات الفعلية التي اظهرتها نتائج النشاط في نهاية الفترة وبهذا يمكن الوقوف على مدى فعالية الوحدة في تحقيق أهدافها . وقد حاولنا تضمين بعض الجداول والكشوفات عن النتائج الفعلية للنشاط حقولاً خاصة بالبيانات المخططة اختصاراً في الجهد وبالأمكان توسيع هذه الجداول حسب الحاجة.

29-5 التقاريـــــر الدوريــــــة

مع تطور العمليات الإنتاجية وتوسع الوحدات ألإقتصادية ازدادت الحاجة إلى المعلومات والبيانات التي تستطيع الوحدة في ضوءها المتابعة والمراقبة وتقويم الأداء والتخطيط على مستوى الوحدة وعلى مستوى ألأقسام التي تتكون منها .[39] بعد ان أصبحت المتابعة الميدانية والملاحظة المباشرة غير كافية في تحقيق الرقابة والمتابعة والتقويم مما يتطلب استكمالها بالتقارير المكتوبة لتسهم في نقل المعلومات والبيانات بصورة دورية بين المستويات ألإدارية المختلفة في الوحدة ألإقتصادية.

وتقسم هذه التقارير عادةً إلى اربعة مجاميع هي :-

أ - حسب الجهة المستخدمة : وتقسم إلى :-

1- **تقارير خارجية :** أي تلك التي تتدفق بين الوحدة والجهات الخارجية مثل تقارير الرقابة المالية ، وكشوفات المصارف .. الخ.

2- **تقارير داخلية :** أي تلك التي تتدفق بين الوحدة وأقسامها المختلفة.

ب - حسب وظائفها : وتقسم إلى :-

1- **تقارير تشغيلية :** والتي تهتم بمقارنة النتائج الفعلية للنشاط مع المخطط وبيان ألإنحرافات التي وقعت.

2- **تقارير عامة مختصرة :** والتي تهتم بمقارنة النتائج الفعلية للنشاط مع النتائج الفعلية للسنوات السابقة أو بما حققته الوحدات المماثلة.

3- **تقارير مالية :** والتي تهتم بنتائج النشاط المالي كحسابات المتاجرة والأرباح والخسائر والميزانية العمومية والتكاليف.

4- **تقارير تخطيطية :** والتي تهتم في تقديم المعلومات والبيانات والمواقف التي من شأنها المساعدة في إعداد الموازنات التخطيطية كبيانات السوق وألأسعار وحجم الإنتاج والمبيعات والموازنات الرأسمالية والنقدية وغيرها.

جـ- حسب علاقتها بدورة النشاط : وتقسم إلى:-

1- **تقارير تاريخية :** وتقدم معلومات ومواقف عن نتائج النشاط السابقة.

2- **تقارير حالية :** وتقدم معلومات ومواقف عن نتائج النشاط للسنة الجارية.

3- **تقارير مستقبلية :** وتقدم معلومات ومواقف عن المستقبل.

د- حسب مواعيد تقديمها : وتقسم إلى: -

1- **تقارير دورية :** وتعني هذه التقأير بتقديم المعلومات والبيانات عن العمليات الجارية في مواعيد معينة تتكرر بشكل منتظم لمختلف المستويات ألإدارية في الوحدة فمنها اليومية ومنها الاسبوعية والشهرية والفصلية ونصف السنوية.

2- **تقارير ذات صفة خاصة :** وتعني هذه التقارير بالحالات الخاصة التي ترتأي الإدارة دراستها.

وتحتوي التقارير أعلاه بمختلف أنواعها على بيانات ومعلومات مفيدة للجهة المعنية بتقويم الأداء وهي وان تباينت بين وحدة وآخرى حسب طبيعة كل منها إلا انها لا تختلف من حيث الإطار العام وقد يكون من المناسب ان تأخذ مثالاً عليها كما في التقرير ألآتي :-

تقرير شهري عن العطلات في المكائن والآلات لشهر....

ت	اسم الآلة	رقمها	عدد ساعات التشغيل	عدد ساعات العطل	تكاليف وقت العطل	أسباب العطل	ألأجراءات المتخذة

تقرير يومي عن التأخر في دوام العاملين

ت	أسم العامل	نوع التأخير	وقت التأخير دقيقة/ ساعة	آثار التأخير	تكاليف التأخير	أسباب التأخير	ألأجراءات المتخذة

30-5 الاستبيانات

تعتبر الاستبيانات إحدى اهم الوسائل للحصول على المعلومات من الميدان في مختلف مجالات الحياة فهي تقدم للباحث والمستقصي مؤشرات تعبر عن حركة الظاهرة وواقعها واتجاهاتها . وكثيراً ما تلجأ الوحدات ألإقتصادية إلى أجراء الاستبيانات سواء داخل الوحدة أو خارجها.

ففي داخل الوحدة تجري الوحدة استبيانات عن مدى رضا العاملين عن احوالهم في العمل واستبيان عن واقع الخدمات ألأجتماعية في المعمل واستبيان عن رؤيا العاملين في مجالات تطوير الإنتاج ... الخ.

وفي خارج الوحدة قد تقوم الوحدة باستبيان عن اذواق المستهلكين في سوق معينة أو استبيان عن رأي المستهلكين بإنتاج الوحدة والنواقص الموجودة فيها واستبيان عن فعالية توزيع السلع على المستهلكين..الخ.

ان هذه الاستبيانات توفر معلومات مهمة للجهات المسؤولة عن تقويم الأداء وقد وجدنا من المفيد ان نعرض بعض من جوانب الاستبيان المبين في الجدول رقم (53) من الملحق على سبيل المثال والذي يستفتي العاملين في الوحدة ألإقتصادية بمختلف مستوياتهم ألإدارية بهدف الوقوف على آرائهم اتجاه شركتهم ومجالات التطوير ورفع الأداء فيها [40].

5-31 الزيارات الميدانية

لاشك ان المعاينة المباشرة لمجرى العملية الإنتاجية والاطلاع المباشر على ظروف العمل والوقوف شخصياً على المشكلات والصعوبات التي تعترض الخطة الإنتاجية تعتبر من المصادر الرئيسية للمعلومات التي تستعين بها الإدارة في تصحيح ألإنحرافات ومعالجة ألأخطاء وحل المشكلات كما انها تعتبر معيناً خصباً لعملية تقويم الأداء .

ان تدوين هذه الزيارات في استمارات وبطاقات مخصصة لهذا الغرض يرفد ألإدارات المسؤولة في الوحدة بالمعلومات المفيدة سواء كانت هذه ألإدارات بحثية أو دراسية أو تخطيطية أو تقويمية والتي تشكل معيناً آخر للمعلومات المستخدمة من قبلها لغرض انجاز ألأعمال الموكلة لها بأفضل وجه.

5-32 الأرقام القياسية للأسعار

لقد أوضحنا سابقاً ان أجراء تقويم لنشاط الوحدة بالمقارنة مع ما انجزته في السنوات السابقة قد يكون غير موضوعي ودقيق وذلك إذا كان التقييم يتخذ من القيم وليس الكميات أساساً له . حيث تخضع القيم لتأثير التضخم وتغيرات ألأسعار مما يستوجب تخليصها من هذا التأثير وذلك بإستخدام ألأرقام القياسية لأسعار المنتجات التي تتعامل بها الوحدة [41].

وقد شرحنا بشيء من التفصيل الكيفية التي تستخدم بها ألأرقام القياسية وأسعار منتجات المشروع بالاستناد إلى سنة أساس معينة في تحويل قيمة معينة من ألأسعار الجارية إلى الأسعار الثابتة، وعليه يتطلب ألأمر توفير ملف متكامل عن ألأسعار ذات العلاقة لدى الوحدة خلال(10) سنوات أو (5) سنوات السابقة أو أية فترة مناسبة ، وتشمل أسعار المفردات ألآتية :-

أ - السلع التي تنتجها الوحدة والمباعة في ألأسواق.

ب - المواد الأولية الرئيسية المستخدمة.

جـ - مشتريات بضائع لغرض البيع.

د - الموجودات الثابتة التي تشتريها الوحدة.

هـ - المستلزمات الخدمية المشتراة.

و - أسعار السلع المثيلة التي تنتجها المشاريع والوحدات ألآخرى.

5-33 خلاصة وملاحظات

بالرغم من الكم الكبير من البيانات والمعلومات والجداول والإحصاءات التي عرضناها إلا إننا نجد بأن هذا الكم غير كاف وذلك لتنوع طبيعة الوحدات ألإقتصادية وإختلاف أهدافها فقد يصبح من الضروري إضافة كشوفات وجداول اخرى وهذا امر متروك لإختيارات الوحدة المعنية.

هذا من جانب ومن جانب آخر وجدنا من المفيد والمناسب ان نفرد فصلاً تطبيقياً عن أجراءات تقويم الأداء وهذا ما اضطرنا إلى تجميع كل الجداول التي تحتوي على الميزانية العمومية وحساب الإنتاج والمتاجرة والأرباح والخسائر والقيمة المضافة وجميع ما أشار اليه الفصل الخامس من بيانات وإحصاءات ومعلومات ووضعها في ملحق خاص بها سمي بالملحق رقم (1) وافترضنا ان جميع هذه البيانات والإحصاءات والمعلومات تعود إلى وحدة إقتصادية سميناها شركة الجرارات الزراعية وان هذه البيانات عولجت بطريقة خاصة جمعت بين المنطق الحسابي والبيانات الفعلية لإحدى المنشآت التي تعمل في إحدى الحقول الإنتاجية والتكييف الذي فرضته متطلبات إستخدام بعض النسب والمعايير التقويمية.

كما وددنا ان نشير إلى ان هذه الجداول في الملحق رقم (1) أعلاه قد تم ترميزها لتسهيل ألإشارة اليها عند إستخدامها عند أي معيار من المعايير التي ستستخدم في الفصل التطبيقي الذي نوهنا عنه فأخذ الجدول رمزاً من (مرتبتين) ومفردات كل جدول رمزاً من (مرتبتين) أيضاً كأن نقول الجدول رقم (09) الفقرة (05) منه وتكتب عند ألإشارة اليها في حسابات المعايير بالتسلسل(ت/ 0905) وبهذا يمكن العودة اليها بسهولة والتعرف على قيمتها ومعناها ومدلولاتها وموقعها في الحساب .

هوامش الفصل الخامس

1- **حميد شكر الجبوري** (إستخدام بعض ألأساليب الكمية في تقويم أداء المنشآت الصناعية في العراق) رسالة دكتوراة ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة وألإقتصاد ، 1995 ، ص(49).

وأنظر : النظام المحاسبي الموحد في العراق ، مصدر سابق ، ص(213).

2- **عبد الحي مرعي** (الموازنات التخطيطية واساليب التحليل الكمي) دار المطبوعات الجامعية ، 1981، ص(5).

3- **محي الدين طرابزوني** (أهمية التقارير السنوية والقوائم المالية في تقييم الأداء) المحاسبة المالية للمديرين التنفيذيين ، جامعة الملك عبد العزيز ، 1982 ، ص(62).

4- **خيرت ضيف ، أحمد رجب عبد العال ، محمد شوقي بشادي** (اصول المحاسبة المالية) الدار الجامعية ، بيروت ، 1982 ، ص(424).

5- اختيرت **شركة الجرارات الزراعية** لتشير إلى منشأة افتراضية وان ألأرقام الواردة في الميزانية العمومية لهذه المنشأة بعضها افتراضي والبعض ألآخر مستل من واقع منشأة حقيقية بهدف إعطاء ألأرقام بعداً منطقياً وعملياً.

6- **النظام المحاسبي الموحد** ، المصدر السابق ، ص(215).

7- **محمد علي حلاوي** (كيف تقرأ الميزانية العمومية) ، المركز القومي للاستشارات والتطوير ألإداري ، بغداد ، 1978 ، وقد قدم هذا الكتاب عرضاً تعليمياً مبسطاً للميزانية العمومية اعتمد أساساً على كتاب صدر من منظمة العمل الدولية بأسم (How to read a Balance sheet) وقد إستلت منه بعض المفاهيم التي ادرجناها بشكل خاص في فقرة المبادىء المحاسبية التي تحكم الميزانية والتي وجدنا انها مفيدة لبعض القراء الذين لم تسنح لهم فرصة التعرف على مكونات الميزانية العمومية والوقوف على مفاهيمها.

8- يقصد بدورة العمل الفترة الواقعة بين شراء المواد الأولية وبيع البضاعة الجاهزة.

9- هذا النموذج للميزانية العمومية اعتمد أساساً على الفقرات التي مر شرحها وقد اختيرت ارقامها بالاستناد إلى واقع ميزانية عمومية لإحدى المنشآت الصناعية مع أجراء التحويرات اللازمة عليها كي توفي بمتطلبات هذه الدراسة وقد صمم هيكل الميزانية من حيث المفردات التي احتواها كل جانب منها بألإعتماد على:-
النظام المحاسبي الموحد في العراق ، ومبادىء المحاسبة لفؤاد زكو ، والإدارة المالية لخليل الشماع وهي مصادر اشير اليها في الهوامش ادناه مع العلم ان اسم الجرارات الزراعية اسم افتراضي لاعلاقة له بشركة معينة.

10- **محمد علي حلاوي** (كيف تقرأ الميزانية العمومية) مصدر سابق وخاصة الصفحات (32- 46) وأنظر كذلك : فؤاد زكو (مبادىء المحاسبة) بغداد ، 1975 ، ص(547).

11- **خليل الشماع** (الإدارة المالية) بغداد ، 1977 ، ص(106- 131).

12- **خيرت ضيف وزملائه** (اصول المحاسبة المالية) مصدر سابق ، ص(431) وان ارقام ومؤشرات قائمة المركز المالي اخذت من الميزانية العمومية لشركة الجرارات الزراعية الواردة في الجدول رقم (10).

13- **فليح الزبيدي** (مبادىء المحاسبة) ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة وألإقتصاد ، 1990 , ص(256).
أنظر كذلك ، محمد طاهر الشاوي (المحاسبة المتوسطة) الجامعة المستنصرية ، بغداد، 1986 ، ص(13).

14- **محمد علي حلاوي** (كيف تقرأ الميزانية العمومية) مصدر سابق , ص(115).

15- **كمال نجاتي** (المحاسبة لغير المحاسبين مبادىء ومصطلحات) ، المحاسبة المالية للمديرين التنفيذيين ، مصدر سابق ، ص(11).

16- **فؤاد زكو** (مبادىء المحاسبة) مصدر سابق ، ص(357).
وأنظر كذلك : خليل الشماع (الإدارة المالية) مصدر سابق ، ص(328).

17- **النظام المحاسبي الموحد في العراق** ، مصدر سابق ، ص(217).

18- **كمال نجاتي** (المحاسبة لغير المحاسبين - مبادىء ومصطلحات) مصدر سابق ، ص(18).

19- **قانون الشركات العامة** ، المادة (11) ، بغداد ، 1997.

وأنظر كذلك : النظام المحاسبي الموحد ، مصدر سابق ، ص(78).

20- **عباس مهدي الشيرازي** (القوائم المستخدمة في النظام المحاسبي الموحد ومدى مقابلتها لأحتياجات المحاسبة القومية) مجلة التكاليف ، العدد (3) , 1973 ، ص(39).

21- **النظام المحاسبي الموحد** ، مصدر سابق ، ص(221).

22- المصدر السابق ، ص(214).

23- **ثروت نصحي سنادة** (طرق قياس الإنتاجية) مجلة الكفاية الإنتاجية ، العدد (2,1) ، 1989 ، ص(96).

24- **النظام المحاسبي الموحد** ، المصدر السابق ، ص(247).

25- **محمد ازهر السماك وعبد العزيز مصطفى وطاهر التميمي** (ألإقتصاد الصناعي) جامعة الموصل ، 1983 ، ص(462- 463).

26- **أنور قصيرة وجورج حلبي وحيدر لعيبي** (الإدارة وألإقتصاد الهندسي) بغداد - الجامعة التكنولوجية ، 1990 ، ص(285- 296).

27- **وزارة التخطيط** (مؤشرات تقييم أداء الموظفين وأثرها في تطوير مؤسسات الدولة) المركز القومي للاستشارات والتطور ألإداري ، دراسة غير منشورة ، 1992 ، ص(12).

وأنظر كذلك : عبد اللطيف خماخم (تشخيص مشاكل العمالة في المنشآت الصناعية) مجلة التنمية الصناعية العربية ، العدد 21 ، 1975 ، ص(9- 26).

وأنظر : ملاك جرجيس (مسؤولية الإدارة العليا للوقاية من الاصابات والحوادث الصناعية) مجلة الكفاية الإنتاجية العدد (1) ، 1974 ، ص(124- 150).

28- **محمد عبد الحليم حسين** (متابعة وتقييم مستوى الجودة) مجلة الكفاية الإنتاجية ، العدد (1) ، 1974، ص(9 - 14).

29- **حميد مطلب الغرابي** (معايير تقييم الأداء في المشاريع الصناعية) بحث مقدم لعمادة كلية الإدارة وألإقتصاد جامعة بغداد لنيل درجة دبلوم في مراقبة الحسابات ، 1986 ، ص(72).

30- **صابر امير عبد الملك** (مستلزمات تطوير إدارة المواد في المنشآت التجارية) مجلة تنمية الرافدين - جامعة الموصل ، العدد 15 ، 1985 ، ص(25).

31- **عاطف محمد عبيد** (تخطيط ومراقبة الإنتاج) دار النهضة العربية ، 1965 ، ص(402).
32- **عبد الغفور يونس** (التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج) دار الكاتب العربي للطباعة والنشر ، 1976 ، ص(193).
33- **عبد الغفور يونس** (التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج) المصدر السابق ، ص(184).
34- **كاظم جاسم علي** (تحليل إنتاجية العمل في ألإقتصاد العراقي) رسالة ماجستير مقدمة لكلية الإدارة وألإقتصاد - جامعة بغداد ، 1978 ، ص(24 , 87 , 88 , 125 , 141).
35- **غانم فنجان موسى** (التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة) المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل ، مكتب العمل العربي ، بغداد ، 1980 ، ص(13).
36- **عبد الحي مرعي** (الموازنات التخطيطية واساليب التحليل الكمي) مصدر سابق، 1981 ، ص(5).
37- **النظام المحاسبي الموحد** ، مصدر سابق ، ص(407).
38- **المصدر السابق** ، ص(407- 461).
39- **محي الدين طرابزوني** (أهمية التقارير السنوية والقوائم المالية في تقييم الأداء) المحاسبة المالية للمديرين التنفيذيين ، مصدر سابق ، ص(43).
40- **إتحاد المصارف العربية** (ألأساليب الحديثة لتنظيم أداء العاملين في المصارف وتخطيط المسار الوظيفي) ، 1993 ، ص(135).
41- **محمد فهمي حسن ووجيه عبد الرسول العلي** (المشكلات التطبيقية لقياس الإنتاجية وطرق معالجتها) مجلة البحوث ألإقتصادية وألإدارية - جامعة بغداد ، 1980 ، ص(123).

الفصل السادس

حالة تطبيقية

(تقويم أداء شركة الجرارات الزراعية)

1-6 مقـــدمة

بعد إن استعرضنا ابعاد العملية التقويمية للأداء في الوحدات الاقتصـادية وذكرنـا بعض المعايير التي يمكن إسـتخدامها في التقـويم وفـق الخيـارات الـتي يضـعها المقـوم وتطرقنا إلى البيانات والمعلومات والاحصاءات ألأساسية التي تتطلبها عمليات التقويم رأينا من المناسب أجراء تطبيق تقويمي عن شركة وقع إختيارنا عليها منذ البدايـة وهـي منشأة إفتراضية وقد حرصنا على ان تتواكب البيانات والاحصاءات مع مفرداتها عـبر الفصول المارة الذكر وقد أوضحنا بـأن هـذه البيانـات والاحصـاءات هـي في الأصـل بيانات فعلية لوحدة إقتصادية قائمـة جـرى تكييفهـا وتطـوير الـبعض منهـا بمـا يعـزز متطلبات الإدارة المسؤولة عـن التقـويم . كمـا تم إضـافة بعـض البيانـات لأسـتكمال المتطلبات المذكورة.

وقبل الدخول في عملية التقويم وجدنا من الضرورة ألإشارة إلى بعض الملاحظات التحفظية على النتائج التي سيتم التوصل اليها والتي تتلخص في الآتي :-

1- أن القيم التي تتضمنها الحسابات الختامية والقوائم المالية ليست مطلقة فهي ارقـام وأن كانت تخضع للاعـراف المحاسـبية إلا إن عنصـر الاجتهـاد والأراء الشخصـية وعمليات التكييف المزاجية قد تجد طريقها إلى هـذه ألأرقـام . ولهـذا فـأن النتـائج المستخلصة بالإعتماد على ألأرقام المذكورة قد تنقصها بعض الموضوعية والدقة.

2- قد لا تفلـح النتـائج المستخلصـة مـن إعطـاء تصـور شـامل عـن وضـع الــوحدة الاقتصادية والظـروف الكلية التي تحيط بها والمشاكل غير المنظورة التي آلـت بهـا فهي تصور حالات محـددة لهـذا الوضـع وربمـا تغفـل حـالات أخـرى لم تأخـذها بالحسبان مما يجعل عملية التقويم ناقصة والحكم الذي يصدره المقوم غـير متكامـل وهذا يتطلب دراسة شاملة عن واقع الوحدة الاقتصادية وتفهم الظروف الحقيقيـة التي أضعفت من ادائها قبل إعطاء الحكم النهائي بشأنها.

3- قد تعجز المقارنات التي تجري بين الأداء النسبي للوحدة الاقتصادية مع الوحدات الاخرى في تقديم مؤشرات دقيقة عن واقع نشاط الوحدة المذكورة لأن المقارنـات تقتضي تشابه عالي بين نشاط الوحدة والنشاطات ألآخرى سواء من حيث الزمان والمكان والظروف الاقتصادية والبيئية والمالية وألإدارية وربما السياسية وألأجتماعية .وإختيار الوحدات التي تتجانس مـع الوحـدة الخاضـعة للتقـويم والتحقـق مـن البيانات الخاصة بها كي تكون أقرب ما يكون مـن الدقـة والشـمولية والمضـبوطية

والأنسجام المفاهيمي والتعبير المحاسبي الموحد.

أن انتباه الإدارة التقويمية لهذه الملاحظات من شأنه الارتقاء بمستوى التقويم إلى المستوى ألأفضل الذي يمكن ألإعتماد عليه في إعطاء حكم تقويمي عادل ومناسب عن أداء الوحدة الاقتصادية .

2-6 المعايير المختارة لتقويم أداء منشأة الجرارات الزراعية لسنة 2002

يضم الفصل الرابع سلة واسعة لمعايير تقويم الأداء وضعت بطريقة تخدم فيها إختيارات الإدارة التقويمية وقد نجد حاجة للإضافة عليها حسب ظروف ومتطلبات نشاط الوحدة الخاضعة للتقويم ولهذا وجدنا من المناسب وبهدف عدم التوسع في إستخدام ألأرقام والعمليات الحسابية والأكثار من المعايير المستخدمة أن نقصر إختيارنا على (68) معياراً من المعايير الواردة في الفصل أعلاه موزعة على مختلف جوانب النشاط في الوحدة.

أن القائمة التي وقع الإختيار عليها هي ليست نمطية أو نهائية بل انها أكثر قدرة على القياس ألأدائي من وجهة نظرنا وقد يرى البعض أجراء تغيرات عليها حسبما تقتضيه طبيعة النشاط والاتجاهات التي تقررها إدارة الوحدة والجدول رقم (20) ,(21) يبين المعايير التي وقع الإختيار عليها.

3-6 تحديد المعايير القياسية وألأوزان التقويمية

لقد ذكرنا في الفقرة (10) من الفصل الثالث بأن المعايير القياسية تشير إلى القيم المثالية أو القياسية للمعايير أي تلك القيم التي تحققها الوحدة الاقتصادية إذا قامت بأداء نشاطها على أفضل وجه مطلوب . أما ألأوزان التقويمية فهي درجات ألأهمية التي تعطى لكل جانب على حدة من جوانب نشاط الوحدة وقد شرحت بشكل مفصل في الفقرة (11) من الفصل الثالث أيضاً.

ولغرض استكمال متطلبات عملية التقويم ألأدائي للوحدة يتعين ان تكون لدى الإدارة المسؤولة عن التقويم قائمة بالمعايير القياسية وألأوزان التقويمية كي يستعان بها في إنجاز أجراءات التقويم المذكورة.

وعلى هذا ألأساس فقد قامت إدارة تقويم الأداء في الوحدة الاقتصادية بوضع المعايير القياسية وألأوزان التقويمية جنباً إلى جنب مع القيم الفعلية للمعايير التي إستخدمت في القياس وكما موضح في الجدول رقم (20) أيضاً.

4-6 إستخراج الدرجة التقويمية

تستخرج الدرجة التقويمية كما ذكرنا بإعادةً تقدير الوزن من خلال تأثير القيمة الفعلية مقارنة بالقيمة القياسية مع ملاحظة ان القيمة القياسية قد يكون لها تأثير تصاعدي أو تنازلي على النشاط . فعلى سبيل المثال كانت إنتاجية العمل الواردة في المعيار (0104) بمقدار (10.9) الف ح وان القيمة القياسية هي (12) الف ح ، وكما هو واضح بأن ألإنتاجية كلما تصاعدت كان ذلك مرغوباً ومطلوباً وكلما تنازلت (تناقصت) كان ذلك انحرافاً يتعين معالجته ولهذا فأن الدرجة التقويمية للإنتاجية تستخرج كالآتي :-

$$\text{الدرجة التقويمية للإنتاجية} = \frac{\text{القيمة الفعلية}}{\text{القيمة القياسية}} \times \text{الوزن}$$

أما إذا اخذنا المعيار (0802) المتعلق بمتوسط فترة التحصيل فأن القيمة القياسية هنا تشير إلى ان هذه الفترة كلما تناقصت كلما كان ذلك مرغوباً ومطلوباً وكلما تصاعدت شكلت انحرافاً وجب معالجته . وعليه فأن معالجة الدرجة التقويمية حسابياً يتم وفق الإسلوب العكسي ألآتي :-

$$\text{الدرجة التقويمية لمتوسط فترة التحصيل} = \frac{\text{القيمة القياسية}}{\text{القيمة الفعلية}} \times \text{الوزن}$$

وعلى هذا الأساس فقد أظهر الجدول (20) الدرجة التقويمية لجميع المعايير الواردة في الجدول وبألإعتماد على مجاميعها فقد استخرجت الدرجة التقويمية للأنشطة البالغ عددها (28) نشاطاً إضافة للنشاط العام . ثم استخرجت الدرجة التقويمية العامة لعموم النشاط والتي بلغت (600.4 من 750).

5-6 تحديد مستوى الأداء العام

وبعد ان إستخرجت الدرجة التقويمية العامة لعموم النشاط صار بالأمكان تحديد مستوى الأداء لمنشأة الجرارات الزراعية لسنة 2002 بعد التعرف على السلم التقييمي المبين في جدول رقم (19) الذي اعدته الإدارة التقويمية في الوحدة الاقتصادية والذي يشير إلى ما يأتي :-

جدول رقم (19) السلم التقويمي للأداء

الوزن التقويمي	٪	مستوى الأداء
750 – 675	90 - 100	ممتاز
592 – أقل من 675	79 – أقل من 90	جيد جداً
525 – أقل من 592	70 – أقل من 79	جيد
450 – أقل من 525	60 – أقل من 70	متوسط
375 – أقل من 450	50 – أقل من 60	وضع حرج وتحتاج المنشأة لتقويم شامل بهدف محاولة انقاذها أو تصفيتها
أقل من 375		فاشلة ينظر في تصفيتها أو أي إجراء مشابه

وفي ضوء ما ورد في جدول رقم (19) السلم التقويمي الأدائي والدرجة التقويمية العامة أعلاه فأن مستوى أداء الشركة المذكورة يقع ضمن الوزن التقويمي(600.4) أي ما نسبته (80٪) وهذا يقع ضمن المستوى جيد جداً واطىء.

ملاحظات بشأن الجدول رقم (20):

يعتبر هذا الجدول التحليلي لتقويم أداء هذه الشركة ذو أهمية كبيرة لكونه يحتوي على العناصر الرئيسية لعملية التقويم المذكورة بالإضافة إلى احتواءه على المعايير التي وقع الإختيار عليها لهذا الغرض. ومما تجدر الإشارة اليه إلى أن المختصرات التي يحتويها الجدول تشير إلى أن (ر) هو الرمز وهو يتكون من رمز المعيار الرئيسي كما في (01) ورمز المعيار الفرعي كما في (02) وبهذا يكون رمز المعيار الفرعي المتكامل هو (0102) أي المعيار (02) من المعايير العامة (01) وكما يلاحظ في أول رمز من الجدول (20). أما (ق ع) فتشير إلى قيمة المعيار الفعلية المستخرجة من واقع البيانات والمعلومات ونتائج النشاط الفعلية ومؤشرة بتسلسل هو (ت) وإلى جانبه رمز مكون من رمز جدول المعلومات مثل الجدول (27) ورمز فقرة البيانات الواردة في هذا الجدول مثل (19) فيكون لدينا (ت/ 2719) أي البيانات الواردة في الجدول رقم (27) الفقرة (19). أما (ق س) فتشير إلى القيمة القياسية التي وضعت من قبل جهاز التقويم والمستخرجة في ضوء إعتبارات عدة كما اسلفنا ذكره . أما (و) فهو الوزن و (د ق) هي الدرجة القياسية التي يعول عليها في القياس وهذه المفاهيم قد مرّ شرحها مفصلاً في الفصل الثالث.

جدول رقم (20)

الجدول التقويمي لعموم نشاط شركة الجرارات الزراعية لسنة 2002

ر	المعيار	ق ع	ق س	و	دق
	(.1) المعايير العامة	**مجـــ**		**70**	**68.4**
0102	إنتاجية عناصر ألإنتاج = قيمة ألإنتـــاج (بسعر كلفة عناصر ألإنتاج) / العمل + المواد الأولية + الآلات + رأس المال = قيمة ألإنتاج (بسعر تكلفة عناصر ألإنتاج) / كلفة ألإنتاج = ت/ 2719 / ت/ 2811 /5	= 21228 / 11625 = 1:1 ,8	1:2	25	22.5
	وتعني ت كما ذكرنا التسلسل والذي يحتوي على ما يأتي في المعايير أعلاه: (ت/ 2719) : الجدول (27) الرمز(19) أما (ت/ 2811) فهو الجدول (28) الرمز(11) البند 5 من الرمز(1). أما الرمز (ر) (0102) فيعني مجموعة المعايير (01) المعيار (02) الموضحة في الفصل الرابع .				
0104	إنتاجية العامل = قيمة ألإنتاج (بسعر تكلفة عناصر ألإنتاج) / عدد العاملين = ت/ 2719 / ت/ 3603	= 21228 / 1950 = 10.9	12	10	9.1
	ملاحظة: اخذنا مجموع العاملين في المنشأة وليس بالعاملين في ألإنتاج فقط .				
0106	إنتاجية ألأجر = قيمة ألإنتاج (بسعر تكلفة عناصر ألإنتاج) / إجمالي الرواتب وألإجور = ت/ 2719 / ت/ 2126	= 21228 / 4798 = 4.42 (الف ح)	5	10	8.8
	ملاحظة: اخذنا بالرواتب ألإجور الكلية وليس بإجور العمال في ألإنتاج فقط .				
0111	عائد ألإستثمار = صـــــافي ألأربـــــاح / رأس المال المستثمر = ت/ 0626 / ت/ 5405	= 6949 / 34681 = %20	%15	15	20
0114	درجة التكنولوجيا = الموجودات الثابتة المستخدمة في المكائن والآلات المستخدمة / إجمالي الرواتب وألإجور = ت/ 1013/ 113 / ت/ 2126	= 692 / 4798 = %14.4	%30	5	2.4
0115	درجـــة التصـــنيع = قيمـــة المســـتلزمات الســـلعية المســـتخدمة في ألإنتاج والخدمات ألإنتاجية / قيمة ألإنتاج = ت/ 2802/ 5+6 / ت/ 2719	= 7067 / 21228 = %33.3	%30	5	5.6
	(02) الربحيـــــة	**مجـــــــــــ**		**65**	**57.3**

ر	المعيار	ق ع	ق س	و	دق
0201	دوران رأس المال الممتلك (حقوق الملكية) = المبيعـــــــات / حقوق الملكية = ت/ 0601 / ت/ 0221+ت/ 0222	= 20258 / 34542 = ٪ 58.6	٪70	7	5.7
ر	**المعيار**	**ق ع**	**ق س**	**و**	**دق**
0203	هامش الربح = إجمالي الربـــــح / إجمالي المبيعات = ت/ 0107 / ت/ 0401	= 9176 / 23135 = ٪39.7	٪40	20	20
0205	معدل دوران الموجودات = صافـــــي ألأربــــاح / مجموع الموجودات = ت/ 0412 / ت/ 0217	= 6949 / 55332	٪12.6	8	6.7
0209	نسبة تحقق صافي الربح = صافي الربح الفعــلي / صافي الربح المخطط = ت/ 3514/ فعلـــي / ت/ 3514/ مخطط	= 6949 / 8300 = ٪83.7	٪95	20	17.6
0212	نسبة تطور إجمالي الربح = إجمالي الربح الفعلي للسنة الحالية / إجمالي الربح الفعلي للسنة السابقة – 1 = ت/ 0407(2002) / ت/ 0407(2001) – 1	= 9176 / 6245 = ٪47	٪30	10	7.3
	وبألأسعار الثابتة تكون أرباح 2002 = 9176 / 1.20 مع ألإشارة إلى ان الرقم القياسي للأسعار معطى = 7647	= 7647 / 6245 – 1 = ٪22			
	(05) إنتاجية رأس المال	**مجـــــــ**		**20**	**13.3**
0501	إنتاجية رأس المال = القيمة المضافة الإجمالية بسعر السوق / صافي الموجودات الثابتة = ت/ 0817 / ت/ 1013	= 13690 / 6986 = 1:2 تقريباً	1:3	20	13.3
	(06) الهيكل التمويلي	**مجـــــــ**		**20**	**12.4**
0603	نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي المطلوبات = حقوق الملكيـــــــة / إجمالي المطلوبات = ت/ 0220+ ت/ 0221 / ت/ 0231	= 34542 / 55332 = 1:0.62	1:1	20	12.4
	(07) القدرة على الوفاء	**مجـــــــ**		**35**	**35.2**
0702	نسبة التداول = الموجودات المتداولة	= 47613	1:2	15	17.2

ر	المعيار	ق ع	ق س	و	دق
	المطلوبـات المتداولة = ت/ 0216 / ت/ 0231	20651 = 1:2.3			
0704	نسبة السيولة = الموجودات المتداولة – المخزون / المطلوبات المتداولة = ت/ 0216– ت/ 1516 / ت/ 0231	= 27840 / 20651 = 1:1 ,3	2:3	10	8.7
0708	نسبة المطلوبات المتداولة إلى حقوق الملكية = المطلوبات المتداولة / حقـــوق الملكيـــة = ت/ 0216 / ت/ 2021+ت/ 0222	= 47613 / 34532 = 1:1 ,4	2:3	10	9.3
ر	**المعيار**	**ق ع**	**ق س**	**و**	**دق**
	(08) إدارة الأموال	**مجـــــــــــــــ**		**40**	**32.9**
0802	متوسط فترة التحصيل = المدينون × 365 / المبيعـات ألآجلة = ت/ 1634× 365 / ت/ 5502	=10590× 365 / 15662	80	7	2.3
0803	متوسط فترة الدفع = الدائنـــــون × 365 / المشتريات ألآجلة = ت/ 2038 × 365 / ت/ 5504	= 6102 × 365 / 10112 = 220 يوماً	180 يوماً	6	7.3
0807	معدل دوران الموجودات الثابتة = المبيعـــــــــات / الموجودات الثابتة = ت/ 0405 / ت/ 1013	= 20258 / 6986 = 2.9 مرة	3 مرة	3	3
0808	معدل دوران الموجودات المتداولة = المبيعـــــــات / الموجودات المتداولة = ت/ 0405 / ت/ 0216	= 20258 / 47613 = 0.43	1:1 .1	5	2.2
0811	احتجاز الأموال في المخزون = المبيعــات / إجمالي المخزون = ت/ 0405 / ت/ 1516	= 20258 / 19773 = 1:1	1:2	5	5
0815	نسبة تطور الموجودات = مجموع الموجودات في السنة الحالية / مجموع الموجودات في السنة السابقة – 1 = ت/ 0217(2002) / ت/ 0217(2003) – 1	= 55332 / 36310 – 1 = ٪ 52	٪30	4	6.9
1014	نسبة المبيعات إلى ألإنتاج = صافي المبيعات / قيمة ألإنتاج = ت/ 0405 / ت/ 2716	= 20258 / 21116 = ٪96	٪95	10	10

ر	المعيار	ق ع	ق س	و	دق
	(11) القيمة المضافة	**مجـــــــــــ**		**30**	**27**
1101	نسبة الأرباح إلى القيمة المضافة = فائض العمليات الجارية(ماعدا الفوائد) / القيمة المضافة = ت/ 0912 / ت/ 0817	= 6982 / 13690 = ٪51	٪50	15	15
1106	تطور القيمة المضافة (بسعر تكلفة عناصر ألإنتاج) = القيمة المضافة للسنة الحالية / القيمة الضافة للسنة السابقة – 1 = ت/ 0817(2002) / ت/ 0817 (2001) – 1	= 13690 / 10791 – 1 = ٪28	٪20	15	12

وبعد تقويم القيمة المضافة لسنة 2002 بالرقم القياسي للأسعار المعد لهذا الغرض وعلى افتراض سنة 2001 سنة ألأساس والبالغ 110 ٪ فأن :

القيمة المضافة لسنة 2002 = 13690 / 1.10 = 12445

وتكون نسبة التطور كما مؤشر = 12445 / 10791 – 1 = 16٪

ر	المعيار	ق ع	ق س	و	دق
	(12) المبيعات	**مجـــــــــــ**		**30**	**25.4**
1203	نصيب الوحدة المباعة من تكاليف التسويق = تكاليف التسويق / كمية المبيعات = ت/ 7/2811 / ت/ 7/3405	= 838 / 1910 = 440 (ح)	400 (ح)	8	7.2
1205	معدل دوران مخزون البضاعة = المبيعات / مخزون ألإنتاج التام = ت/ 0405 / ت/ 1506	= 20258 / 7194 = 2.8 دورة	4 دورة	7	3.5
1207	نسبة تحقق أهداف خطة المبيعات = كمية المبيعات الفعلية / كمية المبيعات المخططة = ت/ 7/3405 / ت/ 6/3405	= 1910 / 2050 = ٪93	٪ 95	7	14.7
	(13) المشتريات	**مجـــــــــــ**		**20**	**18.1**
1302	نسبة تحقق خطة المشتريات = المشتريات الفعلية / المشتريات المخططة = ت/ 2/5503 / ت/ 1/5503	= 11635 / 13000 = ٪90	٪95	12	11.4
1304	أهمية المشتريات المحلية = المشتريات المحلية / صافي المشتريات = ت/ 2/5503 – ت/ 5006 / ت/ 2/5503	= 7335 / 11635 = ٪63	٪75	8	6.7
	(15) الترويج	**مجـــــــــــ**		**10**	**3**

ر	المعيار	ق ع	ق س	و	دق
1504	نصيب وحدة المبيعات من تكاليف ألاعلان = تكاليف ألاعـلان / صافي المبيعات = ت/ 2310 / ت/ 0405	= 7 / 20258 = ٪0.03	٪0.1	10	3
و ان ألاعلان لايحتل أي اهتمام من قبل الوحدة وقد يكون السبب الرئيسي كونها وحدة احتكارية .					
	(16) الخزين	**مجـ**		**20**	**14.7**
1601	نسبة الأنتفاع من المخازن = السعة الخزنية المستعملة / السعة الخزنية المتاحــة = ت/ 1521 / ت/ 1520	= 7270 / 9000 = ٪81	٪90	4	3.6
1603	نسبة العجز في مخزون المواد = قيمة المواد التي طلبت ولم تكن متوفرة / قيمة المواد اللازمة لتنفيذ خطة ألإنتاج = ت/ 1522 / ت/ 1523	= 1150 / 7000 = ٪16	٪10	6	3.8
1609	عدد أيام المبيعات من المخزون التام (فترة التخزين للمنتجات التامـة) = قيمة المخزون من ألإنتاج التام في نهاية الفترة بسعر البيع × 365 / صافي المبيعات = ت/ 1518 × 365 / ت/ 0405	= 8130 × 365 / 20258 = 146 يوماً	120 يوم	5	4.1
ر	**المعيار**	**ق ع**	**ق س**	**و**	**دق**
1612	معدل دوران المخزون = المبيعـــــــــــــات / المخزون (بسعر البيع) = ت/ 0405 / ت/ 1517	= 20258 / 22340 = 1:0,9	1:1.4	5	3.2
	(18) المكائن والآلات	**مجـ**		**20**	**19.1**
1801	إنتاجية الساعة الواحدة = كميـــــــــة ألإنتــــــــاج / عدد ساعات تشغيل المكائن والآلات = ت/ 3405/ 5 / ت/ 4304/ 3	= 2004 / 2033 = 1:0.98	1:1.03	10	9.5
1804	كفاءة إستخدام الالة = عدد ساعات التشغيل الفعليــة / عدد ساعات التشغيل القصوى = ت/ 4304/ 3 / ت/ 4304/ 1	= 2377 / 2600 = ٪91.1	٪95	10	9.6
	(19) المواد	**مجـ**		**20**	**16.8**
1904	كفاءة إستخدام المواد = قيمة المواد السلعية المستخدمة فعــــلاً	= 7196	1:0.9	7	5:9

ر	المعيار	ق ع	ق س	و	دق
	قيمة المواد السلعية المخطط إستخدامها = ت/ 2228 ت/ 2229	6500 = 111٪	5		
1908	نسبة المستلزمات السلعية إلى تكاليف ألإنتاج = قيمة المستلزمات السلعية / تكاليف ألإنتاج = ت/ 2802/ 5 ت/ 2811/ 5	= 6252 11625 = 54٪	50٪	6	6.5
1910	نصيب وحدة ألإنتاج من المواد التالفة = قيمة المواد التالفة / قيمة ألإنتاج = ت/ 3903/ 3 ت/ 2716	= 340 21116 = 1.6٪	1٪	7	4.4
	(20) الطاقة	**مجـ**		**20**	**17.4**
2006	إنتاجية عموم الطاقة = قيمة ألإنتـــاج / إجمالي تكلفة الطاقة = ت/ 2716 ت/ 2202	= 21116 485 = 1:43.5	1:50	20	17.4
	(21) تدبير المواد	**مجـ**		**15**	**10.7**
2102	متوسط التأخير = وقت التأخير في عمليات تجهيز المواد / عدد مرات التجهيز = ت/ 4004 ت/ 4003	= 22/ يوم 30 = 0.7	0.5/ يوم	15	10.7
	(22) الجودة	**مجـ**		**30**	**15**
2202	نسبة ألإنتاج المرفوض = عدد الوحدات المنتجة الرفوضة / كمية ألإنتاج = ت/ 3804 ت/ 3801	= 80 2004 = 4٪	2٪	30	15
	(23) مناولة المواد	**مجـ**		**15**	**10.2**
2302	نصيب الساعة من التوقف الذي يعود إلى عدم كفاءة المناولة = ساعات التوقف بسبب عدم كفاءة المناولة / إجمالي ساعات التوقف = ت/ 4610 ت/ 4603	= 15 145 = 10.3 ٪	7٪	15	10.2
	(24) الجدولة	**مجـ**		**10**	**7.3**
2404	متوسط فترة التأخير في تسليم الطلبية الواحدة = مجموع فترات تأخير تسليم الطلبيات عند موعدها / عدد الطلبيات	= 342 250	يوم واحد	10	7.3

ر	المعيار	ق ع	ق س	و	دق
	= ت/ 4103 ÷ ت/ 4101	= 1.37 يوم			
	(25) الصيانة	**مجـــــــ**		**25**	**13.7**
2501	نسبة تكاليف الصيانة إلى قيمة الموجودات = تكاليف الصيانة ÷ إجمالي الموجودات الثابتة = ت/ 4207 ÷ ت/ 1004	= 64 ÷ 23285 = 0.3٪	1٪	15	4.5
2503	نسبة تكاليف الصيانة الوقائية إلى إجمالي تكاليف الصيانة = تكاليف الصيانة الوقائية ÷ إجمالي تكاليف الصيانة = ت/ 4208 ÷ ت/ 4210	= 44 ÷ 64 = 69٪	75٪	10	9.2
	(26) إنتاجية العاملين	**مجـــــــ**		**20**	**17.1**
2603	تطور إنتاجية العامل = إنتاجية العامل للسنة الحالية ÷ إنتاجية العامل للسنة السابقة – 1 = [ت/ 2716(2002) ÷ ت/ 3603(2002)] ÷ [ت/ 2716(2001) ÷ ت/ 3603(2001)] – 1	= (21116 ÷ 1950) ÷ (17180 ÷ 1758) – 1 = 10.83 ÷ 9.77 – 1 = 10.85	12٪	7	6.3
2607	إنتاجية ساعة العمل الواحدة = كمية الإنتاج ÷ عدد ساعات العمل = ت/ 3405 ÷ [(ت/ 4503+ت/ 4513+ت/ 4516–ت/ 4518–ت/ 4527) ÷ ت/ 3603]	= 2004 ÷ 3573 = 1:0.56	1:0.61	6	5.5
2615	تطور إنتاجية الأجر = إنتاجية الأجر للسنة الحالية ÷ إنتاجية الأجر للسنة السابقة – 1 = [ت/ 2719(2002) ÷ ت/ 2126(2002)] ÷ [ت/ 2719(2001) ÷ ت/ 2126(2001)] – 1	= (21228 ÷ 4798) ÷ (17180 ÷ 4326) – 1 = 4.4 ÷ 4 – 1 = 10٪	13٪	7	5.3
	(27) حركة الملاك العامل	**مجـــــ**		**10**	**5.9**
2701	نسبة تسرب العاملين = عدد تاركي الخدمة ÷ عدد العاملين = ت/ 3701 ÷ ت/ 3603	= 38 ÷ 1950 = 2٪	1٪	4	2
ر	**المعيار**	**ق ع**	**ق س**	**و**	**دق**
2708	معدل غياب العامل = عدد أيام الغياب	= 4875	2 يوم	3	2.4

	عدد العاملين = ت/ 4518 ت/ 3603	1950 = 2.5 يوم			
2724	نسبة دوران العمل = صافي حركة العاملين عدد العاملين = ت/ 3708 ت/ 3603	= 192 1950 = 9.8 ٪	٪5	3	1.5
(28) ألإجور		**مجـــ**		**10**	**9.6**
2801	معدل أجر العامل = نفقات ألأفراد العاملين عدد العاملين = ت/ 2126 + ت/ 2905 ت/ 3603	= 5055 1950 = 2.6(الف ح)	2.5 (الف ح)	10	9.6
(29) التدريب		**مجـــ**		**15**	**10.4**
2901	نصيب العامل الواحد من نفقات التدريب = نفقات التدريب عدد العاملين = ت/ 4701 ت/ 3603	= 110 1950 = 56 (الف ح)	75 (الف ح)	7	5.2
2904	فرصة العامل للتدريب = عدد المتدربين عدد العاملين = ت/ 4702 ت/ 3603	= 50 1950 = 1000:26	1000:40	8	5.2
(30) ميزان المدفوعات		**مجـــ**		**20**	**16**
3001	نسبة العملة الاجنبية المتحققة = العملة الاجنبية المتحققـة إيرادات النشاط التجاري = ت/ 4905 ت/ 0601	= 1650 20258 = ٪8	٪10	20	16
(31) الصادرات		**مجـــ**		**15**	**9**
3101	نسبة الصادرات إلى ألإنتاج = قيمة الصادرات قيمة ألإنتاج = ت/ 4902 ت/ 2716	= 1880 21116 = ٪9	٪15	15	9
(32) البحث والتطوير		**مجـــ**		**15**	**4.8**
3201	أهمية المال المنفق على البحوث = المال المنفق على البحوث إجمالي المال المستثمـــــر = ت/ 4801	= 54 34681 = ٪ 0.16	٪0.5	15	4.8

	ت/ 5405					
	(33) البيئة وتحسين ظروف العمل	**مجـــ**		**10**	**7**
3302	تقليل التلوث :	٪70	٪95	5	3.6
3305	تهيئة الشروط الصحية	٪65	٪95	5	3.4
ر	**المعيار**	**ق ع**	**ق س**	**و**	**دق**
	(34) الأنشطة ألإدارية	**مجــــــــــ**		**20**	**17.5**
3401	وضوح أهداف الوحدة	٪90	٪98	6	5.5
3407	ادخال اساليب حديثة	٪85	٪98	6	5.2
3410	إستخدام ألأساليب المحاسبية الصحيحة	٪80	٪98	4	3.3
3418	إعتماد ألأساليب القانونية (35) الربحية ألأجتماعية الوطنية	٪85	٪98	4 20	3.5 17
3507	إنتاج سلع استهلاك أساسية	٪75	٪95	8	6.3
3508	خلق فرص عمل لافراد المجتمع	٪85	٪98	6	5.2
3518	توطين التكنولوجيا	٪90	٪98	6	5.5
	المجموع العام	--	--	**750**	**601.9**

النسبة المئوية = مجـ د ق / مجـ و = 601.9 / 750 = 80.3 ٪

6-6 تحديد مستوى الأداء وفقاً لمستوى المعايير الرئيسية الثلاثة

لقد ذكرنا في الفصل الثالث بأن معايير تقويم الأداء يمكن أن تصنف إلى ثلاثة مجاميع رئيسية هي: الاقتصادية والكفاءة والفعالية وقد يكون من المفيد إعادةً ترتيب النتائج التي توصلنا اليها وفقاً لهذا التبويب وطبقاً لما ورد في الجدول رقم (8) من الفصل الرابع الذي احتوى على تصنيف للمعايير جميعها بموجب ذلك والجدول رقم (21) يوضح هذا التصنيف:

جدول رقم (21)
الجـــــــــدول التقويمي للأنشطة الرئيسية الثلاثة
للمنشأة للجرارات الزراعية لسنة 2002

الإقتصادية			الكفاءة			الفعالية		
الرمز	**و**	**دق**	**الرمز**	**و**	**دق**	**الرمز**	**و**	**دق**
1008	10	8.7	0101	25	22.5	0205	8	6.7
1101	15	15	0104	10	9.1	0209	20	17.6
1609	5	4.1	0106	10	8.8	0212	10	7.3
1612	5	3.2	0111	10	8.8	0501	20	13.3
1908	6	6.5	0114	5	2.4	0603	20	12.4
1910	7	4.4	0115	5	5.6	0702	15	17.2
2501	15	4.5	0201	7	5.7	0704	10	8.7
2503	10	9.2	0203	20	20	0708	10	5.9
3607	6	5.5	0501	20	13.3	0802	7	2.3
2801	10	9.6	1001	15	15	0803	6	7.3
2901	7	5.2	1002	15	14.5	0807	3	3
3001	20	16	1101	15	15	0808	5	202
3101	15	9	1304	8	6.7	0811	5	20.5
3201	15	4.8	1504	10	3	0815	4	6.9
3302	5	3.6	1203	8	7.2	0819	5	5
3305	5	3.4	1603	6	3.8	0824	5	3.7
3407	6	5.2	1801	10	9.5	1011	20	20
3410	4	3.3	1804	10	6.9	1013	10	4
3418	4	3.5	1904	7	5.9	1014	10	10
3507	8	6.3	2006	20	17.4	1106	15	12
3508	6	5.2	2404	10	7.3	1205	7	3.5
3518	6	5.5	2615	7	5.3	1207	15	14.7
			3302	5	3.6	1302	12	11.4
			3305	5	3.4	1304	8	6.7
						1504	10	3
						1601	4	3.6
						1603	6	3.8
						1609	5	4.1
ألإقتصادية			الكفاءة			الفعالية		
الرمز	و	دق	الرمز	و	دق	الرمز	و	دق
						1804	10	6.9
						2102	15	10.7
						2202	30	15
						2302	15	10.2
						2404	10	7.3
						2603	7	6.3
						2701	4	2
						2708	3	2.4
						2724	3	1.5
						2904	8	5.2
						3302	5	3.6
						3305	5	3.4
						3401	6	5.5
						3507	8	6.3
						3508	6	5.2
المجموع	**190**	**141.7**	المجموع	**263**	**220.7**	المجموع	**410**	**309.3**
75%			**84%**			**75%**		

ومن النتائج أعلاه يتضح بأن التقويم الاقتصادي لشركة الجرارات الزراعية كانت 75٪ بينما كانت نتائج الكفاءة 84 ٪ في حين بلغت الفعالية ما نسبته 75٪ أما المعدل العام فيستخرج كالآتي :-

$$\text{المعدل العام} = \frac{141.7 + 220.4 + 309.3}{410 + 263 + 190}$$

$$= \frac{671.4}{863}$$

$$= 77.8\%$$

وهذا يقع ضمن المستوى جيد عالي . ونود ألإشارة هنا إلى ان سبب أرتفاع مجموع ألأوزان القياسية من (750) إلى (836) هو اشتراك بعض المعايير في أكثر من نشاط مثل وقوع معيار نسبة الأرباح إلى القيمة المضافة الذي يحمل الرمز (1101) ضمن المعايير الاقتصادية ومعايير الكفاءة مما اضاف وزناً قياسياً ودرجة تقويمية إلى المجموع العام . ويبدو ان بعض المعايير التي تحمل هذه الصفة كانت ذات درجة تقويمية منخفضة فأضعفت من المجموع العام للدرجات التقويمية وأدت إلى نزول المستوى التقويمي للمنشأة شيئاً قليلاً حيث هبطت من (79.8٪) كما في الجدول التقويمي لعموم نشاط المنشأة رقم (20) إلى (77.8٪) وكما في الجدول التقويمي للأنشطة الرئيسية الثلاثة جدول رقم (21).

7-6 الإنحرافات التي أظهرتها عملية تقويم كفاءة الأداء ومتطلبات تصحيحها

أظهرت عملية تقييم أداء شركة الجرارات الزراعية جملة من الإنحرافات في عناصر الأداء المطلوبة سواء كانت المخططة أو القياسية أو المقارنة ويمكن اجمالها بما يأتي :-

1- **الإنحرافات الهدفية :** بالرغم من ان هذه الإنحرافات لم تظهرها القياسات التي أوردها الجدول رقم (20) لكونها صعبة الترجمة إلى معايير رقمية . فالشركة انشئت كما ورد في نظامها ألأساسي كي تؤدي ألأهداف ألآتية :-

أ - تجهيز القطاع الزراعي بما يحتاجه من الجرارات الزراعية مع ملحقاتها وادواتها الاحتياطية.

ب- قامة ورشات تصليح متخصصة للجرارات التي تقوم بتسويقها في المناطق ذات الكثافة الزراعية.

جـ- توسيع معامل ألإنتاج خلال العشر سنوات ألأولى من بدأ العمل وبما يؤدي إلى زيادة الطاقة ألإنتاجية التصميمية بنسبة 50٪.

د- أجراء تحسينات على قوة محرك الجرار بما يزيد من حصانيته بمقدار 20٪ من القوة الحالية وخلال (7) سنوات من بدأ النشاط.

وقد اظهرت النتائج ان هناك اخفاقاً في تحقيق هذه ألأهداف قد واجهته الشركة بالرغم من انها أنتجت ما يقارب(2004) جرار في سنة 2002 وباعت ما مقداره (1910) جرار ملبية جزءاً كبيراً من حاجة القطاع الزراعي من الجرارات الا انها لم تفلح في إتخاذ ألأجراءات اللازمة لأقامة ورش التصليح المتخصصة مما ادى إلى تراجع مبيعاتها بعض الشيء ولم توفر الادوات الاحتياطية بالنوعية والكمية المطلوبتين كما انها لم تجري تحسينات على قوة حصانية الجرار مما اضعف نسبياً من اقبال المزارعين على شراءه ، فهناك 5٪ من ألإنتاج بقي في المخازن ولم يتقدم احد لشراءه كل ذلك ادى إلى احجام الشركة عن أجرار التوسيعات في معاملها وهي إحدى ألأهداف الرئيسية التي انيطت بها.

أن هذا القصور في مساعي الشركة لتحقيق أهدافها يستلزم بذل كل الجهود لتلافي نقاط الضعف أعلاه والعمل المتواصل للارتقاء بخدمات التصليح وقوة المحرك وتوفير الادوات الاحتياطية للجرار الذي تقوم بتصنيعه تمهيداً لوضع الخطط اللازمة لتوسيع معامل ألإنتاج وزيادة الطاقة ألإنتاجية للمشروع.

2- **الإنحرافات في الطاقات ألإنتاجية :** استطاعت الشركة إستغلال الطاقة المتاحة بنسبة 95٪ وان كانت هذه النسبة تؤشر انجازاً بمستوى حسن للشركة الا انها لم تحقق ما هو متاح بالرغم من ان النسبة المعيارية (القيمة القياسية) التي وضعت كانت 95٪ أيضاً.

أما نسبة إستغلال الطاقة التصميمية فأنها لم تبلغ سوى 87٪ وهي منخفضة نسبياً إلى ذلك عن القيمة القياسية التي وضعها جهاز تقويم الأداء والبالغة 90٪.

3- **الإنحرافات في ألإنتاج :** أظهرت النتائج أن نسبة تحقق الخطة ألإنتاجية بلغت 95٪ حيث وضع المخطط حجم ألإنتاج المستهدف مساوياً لحجم ألإنتاج الممكن بالطاقة المتاحة وبهذا فأن الشركة لم تستطيع بلوغ ما هو مخطط إنتاجه خلال السنة تماماً.

أما نسبة تطور ألإنتاج في سنة 2002 عما هو عليه في سنة 2001 فأنها بلغت 4٪

في حين كانت الموازنة التخطيطية تستهدف ألأرتفاع بألإنتاج بنسبة 10٪ عن العام المنصرم.
وفي مجال التناسق بين المبيعات وألإنتاج فلم تتمكن الشركة من تحقيق التطابق بينهما حيث بلغت نسبة المبيعات إلى ألإنتاج ما نسبته 96٪ وبأنخفاض نسبة 4٪ ادى إلى تراكم المخزون من إنتاجها وعدم بيعه.
أن هذه الإنحرافات تتطلب دراسة خطة ألإنتاج للوقوف على أسباب الاخفاقات التي حدثت والعمل الجاد لمعالجتها ومنها عوامل وردت في جدول التقويم كانخفاض ألإنتاجية والتوقفات وغيابات العمال إلى آخره . وقد تقف وراء ذلك عوامل خارج ارادة الشركة والتي يجب تشخيصها والسعي لمعالجتها كلما كان ذلك مستطاعاً.

4- **الإنحرافات في ألإنتاجية :** سجلت مؤشرات التقويم انخفاضاً في إنتاجية عناصر ألإنتاج كما ورد في المعيار (0102) حيث بلغت هذه ألإنتاجية (1.8 : 1) حين كانت القيمة القياسية (2 : 1) أي لم تبلغ إنتاجية عناصر ألإنتاج سوى 90٪ مما هو مطلوب . وقد يكون مرد هذا الأنخفاض قصور في إنتاجية العمل أو المواد أو الآلات أو رأس المال أو الإدارة ..الخ وهذا يتطلب الوقوف تفصيلياً عليها ومعالجة النقص فيها:

أ - فقد أشار المعيار (0501) إلى انخفاض إنتاجية رأس المال إلى (2 : 1) بدلاً مما هو مطلوب قياسياً والبالغة (3 : 1) أي بنسبة انخفاض قدرها 33٪ وقد يكون سبب ذلك قدم الآلات أو كثرة عطلاتها أو تخلف في التكنولوجيا المستخدمة أو درجتها التي بلغت (14.4٪) من معيار قياسي قدره 30٪ وتدني إنتاجية الساعة الواحدة للمكائن والآلات التي بلغت (0.98 : 1) من (1.03: 1) (المعيار 1801) وانخفاض في كفاءة إستخدام الآلة التي بلغت 91.4٪ (المعيار 1804) وربما يكمن السبب في الصيانة حيث تشير النتائج إلى انخفاض درجة ألأهتمام بالصيانة من خلال قلة المبالغ المصروفة على الصيانة والتي بلغت 0.3٪ وضآلة المبالغ المصروفة على الصيانة الوقائية التي بلغت 69٪ من مجموع تكاليف الصيانة كما ان للتدريب أثر كبير على مستوى إنتاجية رأس المال بينما تشير النتائج إلى انخفاض ما صرف على التدريب (المؤشرات 2901 ، 2904).

ب- أما إنتاجية العامل فقد بلغت 10.9 (الف ح) مقارنة بقيمة قياسية قدرها (12) أي بنسبة تحقق قدرها 91٪ كما انخفضت إنتاجية ألأجر إلى (4.42) الف ح بينما كانت القيمة القياسية (5) آلاف وحدة أي بنسبة انخفاض قدرها 11.6٪. وعند التوسع في التقويم يستطيع المحلل التقويمي الوقوف على أسباب تدني إنتاجية العامل من خلال ملاحظة عدم تطور هذه ألإنتاجية إلى المستوى المطلوب فهي لم تحقق سوى 90٪ من المستوى القياسي (المعيار 1603) وانخفاض إنتاجية ساعة العمل الواحدة بنسبة 8٪ عن القيمة القياسية (المعيار 2604) وعدم تطور إنتاجية ألأجر إلى المستوى المعياري فلم يتحقق سوى 77٪ منه (المعيار 2615) .ومن جهة اخرى فقد أثرت ظاهرة تسرب العاملين التي بلغت 2٪ في سنة 2002 في حين لم يكن الحد المقرر لها سوى 1٪ (المعيار 2708) كما ارتفعت غيابات العامل لتصل إلى 2.5 يوم عمل في السنة وبنسبة زيادة قدرها 25٪ عن المستوى القياسي (المعيار 2708) وازدادت نسبة دوران العمل لتبلغ 9.8٪ في حين لم يكن المستوى القياسي لها سوى 5٪ (المعيار 2724) وانخفضت فرصة العامل في التدريب إلى 2.6٪ بينما المطلوب تدريب 4٪ من العاملين (المعيار 2904). إضافة إلى ذلك كله لم تستطيع الشركة توفير الشروط الصحية والبيئة المناسبة للعاملين الا بنسبة 65٪ (المعيار 3305) مما انعكس سلباً على أدائهم.

جـ- أما بالنسبة للمواد فقد اظهرت كفاءة إستخدامها تدنياً عند مقارنة المواد المستخدمة فعلاً بالمخطط إستخدامها حيث ازداد المستخدم فعلاً بنسبة قدرها 17٪ عن المستوى القياسي (المعيار 1904) وهو يشير إلى عدم ترشيد إستخدام المواد . أما نسبة المستلزمات السلعية إلى تكاليف ألإنتاج فقد شهدت أرتفاعاً عن المعيار القياسي بنسبة 8٪ (المعيار 1908). كذلك ازداد نصيب وحدة ألإنتاج من المواد التالفة إلى 1.6٪ بينما يشير المستوى القياسي بوجوب ان يكون 1٪ أي بنسبة زيادة قدرها 60٪ (المعيار 1910).

ومن جانب آخر فقد انخفضت إنتاجية عموم الطاقة مقارنة بالمستوى القياسي لتبلغ (34.5 : 1) أي لم تحقق الا ما نسبته 87 ٪ من المستوى القياسي البالغ (50 : 1) (المعيار 2006).

وهناك ما يشير إلى أرتفاع في متوسط التأخير في عمليات تسـليم المـواد بنسـبة 40٪ عند المقارنة بالمستوى القياسي (المعيار 2102) كما ارتفع نصيب ساعة التوقفات من التوقف الذي يعود إلـى عدم كفاءة المناولة إلى 10.3٪ مقارنـة بمستوى قياسي قدره 7٪ أي بنسبـة ارتفـاع قدرهـا 47٪ (المعيار 2302). وقد نحتاج إلى مؤشرات اخرى مستلة من قائمة المعايير التي لم تؤخذ في تقويم نشاط هذه الشركة كي نستطيع تشـخيص الأسـباب الـتي ادت إلى التعثـر في إنتاجية الشركة واتجاهها إلى الأنخفاض بشكل أوسع وادق.

5- الأنحراف في المبيعات : لقد برزت عدة مظاهر لأنحراف المبيعات يمكن اجمالها بما يأتي :-

أ - بالرغم من ان الشركة حققت نتائج حسنة في مجال المبيعات الا انها لم تصل إلى المقدار المخطط له فقد بلغت نسبة تحقق أهداف خطة المبيعات 93٪ ولم تصل إلى المستوى القياسي المطلوب (المعيار 1207).

ب - أما معدل دوران مخزون البضاعة من ألإنتاج التام فقد سجل (2.8) دورة في السنة في حين كان المستوى القياسي (4) دورات أي بنسبة تحقق قدرها 70٪ وهذا يشير إلى تكدس خزين ألإنتاج التام وهـو مـا يزيـد مـن تعـرض هـذا ألإنتاج لتقلبات ألأسعار إضافة إلى الاخـتلال الـذي يحـدث بـين متطلبـات المبيعات وكمية الخزين . كذلك يشير انخفاض دوران المخزون إلى تراكم ديون الشركة لأن للدائنين ذمم مختلفة في المشتريات التي تحولت اصلاً إلى بضـاعة جاهزة يتعين ان تأخذ طريقها للبيع كي تسدد تلك الذمم ، كما ان ذلك يعني بقاء المخزون مكدساً لفترة طويلة وعدم تحويلـه إلى نقـد وهـذا يعـني تجميـد الأمـوال في المخـزون وعـدم اسـتعماله في ابـراء ذمـة الـدائنين أو الوفـاء بالمطلوبات المتداولة.

وهنا تجدر ألإشـارة إلى ان الإدارة الماليـة الناجحـة هـي الـتي تحسـن تقـدير الأموال اللازم إستثمارها في المخزون بشكل متوازن مع طلبات زبائنها بحيث تستطيع تحقيق اقصى الأرباح مع المحافظة على درجة سيولة مناسبة.

جـ - تميزت تكاليف التسويق بألأرتفاع مقارنة بالقيمة القياسية حيث كانت 440 (ح) مقابل 400(ح) على التوالي أي بنسبة أرتفاع قـدرها 10٪ وهـو مـا يعكس اسراف جهاز التسويق في الأنفاق في حـين لم تحقـق الشـركة خطـة المبيعات الموضوعة كما اشرنا اليه في الفقرة (أ) أعلاه.

د - الترويج : يشير المعيار(1504) إلى ضعف واضح للشركة في مجال الترويج لمبيعاتها فلم تبلغ نسبة تكاليف الاعلان الا 0.03٪ من صافي المبيعات وقد يكون مرد ذلك الوضع الاحتكاري الذي تتمتع به الشركة.

هـ - متوسط فترة التأخير في تسليم الطلبية الواحدة : حيث تأشر بعض التأخير في تسليم الطلبية الواحدة للزبائن مما يؤثر على مستوى وكفاءة النشاط البيعي ويتطلب المعالجة (المعيار 2404).

6- **ربحية الشركة :** تعتبر ربحية أي مشروع من المؤشرات المهمة على نجاحه أما الخسارة فهي دليل على اخفاقه إذا لم تكن وراء هذه الخسارة مبررات قاهرة ومن المعايير التي احتوتها قائمة تقويم أداء الشركة ما يأتي:-

أ - هامش الربح : حيث سجل هذا الهامش مستوى جيد بلغ 39.7٪ مقارنة بمستوى قياسي قدره 40٪ (المعيار 0203) مع ألإشارة إلى ان هامش الربح يأخذ بإجمالي الربح وليس بالصافي.

ب - نسبة تحقق صافي الربح : حيث استطاعت الشركة تحقيق ما نسبته 83.7٪ من مخطط الربح الذي ورد في موازنتها التخطيطية وهي نسبة وان كانت مقبولة إلى حد ما ولكنها تسجل انحرافاً سلبياً على الشركة مما يتعين معالجته (المعيار 0209).

جـ - نسبة تطور إجمالي الربح : لقد سجلت هذه النسبة نمواً قدره 22٪ مقارنة بمعدل قياسي قدره 30٪ (المعيار 0212) أي بنسبة تحقق قدرها 73٪ مما هو مطلوب.

د - دوران رأس المال الممتلك : وقد أوردت النتائج التي جاءت بالجدول رقم (20) معدل دوران لرأس المال الممتلك قدره 58.6٪ بينما كان المعيار القياسي يستلزم ان يكون معدل الدوران بنسبة 70٪ أي بنسبة تحقق قدرها 84٪ .

هـ - معدل دوران الموجودات : بلغ هذا المعدل 12.6٪ أي ان قابلية الموجودات على ادرار الأرباح كانت 12.6٪ سنوياً وهذا يتطلب ما يقارب (8) سنوات كي يمكن تغطية الموجودات من صافي الأرباح كما تعكس هذه النسبة ربحية الشركة بغض النظر عن مصادر التمويل سواء كانت من المالكين من جهات اخرى . وعند مقارنة النسبة التي حققتها الشركة تجد انها تمثل 84٪ من المستوى القياسي وهذا ما يدعو إلى تحري الأسباب التي ذكرنا البعض منها والتي سيرد بعضها ألآخر في الفقرات اللاحقة.

وقد يكون من المناسب للجهة التقويمية ان تتوسع في إستخدام معايير اخـرى لقياس الربحية.

7- **الهيكل التمويلي :** لقد سجلت عملية التحليل التي جاءت في الجدول رقـم (20) إنحرافات في الهيكل التمويلي للشركة تتلخص بما يأتي :-

بلغت نسبة حقوق الملكيـة إلى إجمـالي المطلوبـات في الشـركة (0.62 : 1) ويبـدو واضحاً أن المطلوبات أكثر من حقوق الملكية مما يتطلب المعالجة كي تستطيع الشركة من مواجهة المصاعب المالية التي تنتظرهـا لأن هـذا يعـني ان الـدائنين قـد مولـوا الشركة بمقدار أقل مما فعله المالكون وعلى الشركة معالجة الموقف أما بزيادة حقوق الملكية أو إستثمار أرباحهـا في الشـركة بـدلاً مـن توزيعهـا أو بتحويـل قسـم مـن المطلوبات قصيرة الأمد إلى مطلوبات طويلة الأمد أو بتحويلـها أو جـزء منهـا إلى حقوق الملكية (المعيار 0603) كما يتطلب ألأمر دراسة مكونات المطلوبات وعلاقة كل منها بحقوق الملكية بهدف الوقوف على حدود الأمان التي يتعين على الشركة مراعاتها كي تحتفظ بموقف تمويلي سليم.

8- **قدرة الشركة على الوفاء :** لما كان لوضع المالي للشركة ذا تأثير كبير على نشـاطها وادائها لذلك اهتم المعنيون بتقويم الأداء بتحليله وقياسـه وإسـتخراج المؤشـرات المختلفة التي من شأنها إعطاء كشف عن قدرات الشركة المالية ومنها قدرتها على الوفاء ومن المعايير التي قدمها الجدول (20) ما يأتي :-

أ - **نسبة التداول :** سجلت هذه النسبة مستوى جيداً حيث بلغت (2.3 : 1) وهو أعلى من المستوى القياسي البالغ (1 : 2) وحيث ان هذه النسـبة تعتـبر مـن المقاييس المستخدمة لقياس سيولة الشـركة أي قـدرتها علـى الوفـاء بـديونها قصيرة الأمد ولكن هذا ألأرتفاع الذي حققته الشركة يشير في نفس الوقت إلى ضرورة مراجعة لسياسة إستخدامها لأموالها وفيمـا إذا كانـت إقتصـادية مـن عدمه كأحتفاظها بموجود نقدي كبير يزيـد عـن حاجتهـا أو أرتفـاع مسـتوى المخزون إلى حدود غير إقتصـادية أو ازديـاد حسـابات المـدينين وغيرهـا مـن مفردات الموجودات المتداولة وقد يكون السبب انخفـاض في مفـردات (مقـام النسبة) أي في عناصر المطلوبات المتداولة إلى حدود تستحق الدراسة كانخفاض الحسابات الدائنة والتخصيصات القصيرة ألأجل والقروض المستلمة قصـيرة ألأجـل

وغيرها من مصادر التمويل قصير ألأجل (المعيار 0702).

وحيث ان ألإعتماد على هذه النسبة قد لا يساعد في التوصل إلى نتائج حاسمة في تحديد سيولة الشركة لذلك فقد اخذ بمعيار اخر مكمل هو معيار نسبة السيولة.

ب - **نسبة السيولة :** حيث ان هذه النسبة تستبعد المخزون من الموجودات المتداولة والابقاء على المفردات التي يمكن تحويلها إلى نقد بسرعة أو هي أساساً على شكل نقد (المعيار 0704) ويبدو من النتائج الذي اظهرها الجدول (20) ان الشركة لم تحقق المستوى القياسي المطلوب لهذه النسبة والبالغ (3 : 2) ولكن نسبة ما حققته يبلغ حوالي 87 ٪ مما هو مطلوب وقد يحتاج هذا ألأمر إلى مراجعة لغرض الارتقاء بنسبة السيولة إلى المستوى الذي يؤشر قدرة معقولة ومناسبة للوفاء لدى الشركة.

جـ - **نسبة المطلوبات المتداولة إلى حقوق الملكية :** وتشير هذه النسبة إلى العلاقة بين ما قدمه أصحاب المشروع من أموال وبين الأموال المتأتية من مصادر التمويل التي تدخل بها الشركة عن طريق الالتزامات الجارية وهي تعكس قدرة الشركة على إستخدام أموالها الممتلكة كضمانة للوفاء بالمطلوبات المتداولة في حالة تعرض الشركة للتصفية يعطي انطباعاً للدائنين بقدرة الشركة على الوفاء مما يجعلهم يطمئنون إلى القروض التي يقدمونها للشركة وبعكسه تنكمش مصادر التمويل الخارجية التي يقدمها المقرضون وربما تتعرض الشركة إلى عسر في تمويل نشاطاتها وتعرضها لمشاكل مالية صعبة.

لقد سجلت هذه الشركة نسبة قدرها (1.41 : 1) مقارنة بنسبة قياسية قدرها (3 : 2) وهي تعكس وضعاً قريباً عما هو مطلوب حيث بلغت نسبة التحقق (93٪) وربما يحتاج الموقف إلى الدراسة بهدف ألأرتفاع بها إلى المستوى القياسي.

وقد يحتاج المقوم ألأدائي إلى إستخدام نسب اخرى بهدف الأحاطة بكل جوانب القدرة على الوفاء في الشركة وذلك بالعودة إلى النسب المدرجة في الفصل الرابع.

9- **إدارة الشركة لأموالها :** تكشف المعايير التالية مدى كفاءة الشركة في إدارة أموالها:-

أ - **متوسط فترة التحصيل :** حيث يشير هذا المعيار إلى ان فترة التحصيل كانت

247 يوماً وهي فترة طويلة بالنسبة للشركة وهـي تسـاوي 68٪ مـن السـنة وتبين هذه الفترة المدة الفاصلة بين تسليم البضائـع للمشترين واستلام قيمتها النقدية في حالة البيع ألأجل (المعيار 0802) وعند مقارنة هذه الفترة بالقيمة القياسية البالغة 80 يوماً نرى ان الفترة الـتي استغرقتها الشـركة في تحصـيل قيمة مبيعاتها ألآجلة تعادل (3) امثال القيمة القياسية.

ب - متوسط فترة الدفع : وتكمن أهمية هذا المؤشر بمقارنته بمتوسط فترة التحصيل لكونه يمثل الفترة الفاصلة بين استلام الشركة للبضائع والخدمات مـن الغـير وتسديد اقيامها إلى الدائنين حيث بلغ متوسط فترة الدفع في الشركة كما يشير المعيار (0803) إلى 220 يوماً مقارنة بقيمة قياسية أمدها (180) يوماً وهـذا مؤشر أيجابي حيث استطاعت الشركة اقناع المجهزين بسـداد قيمـة مشـترياتها ألآجلة منهم بفترة اطول مما هو متعارف عليه إلا إن قصر فترة الدفع مقارنـة بفترة التحصيل ربما اضطر الشركة إلى تأخير تسديد التزاماتهـا للآخـرين وان ألأرتفاع المستمر في فترة التحصيل يحمل الدائنين على الاكثار من شروطهم في حالة منحهم الائتمان للشركة تخوفاً من تفاقم هذه الظاهرة لذلك قد يتطلـب الموضوع دراسة مستفيضة لفترتي التحصـيل والـدفع والتواصـل إلى موازنـة مقبولة بينهما تؤمن للشركة إدارة سليمة لأموالها.

جـ - معدل دوران الموجودات الثابتة : بلغ هذا المعدل (2.9) مرة مقارنـة بمعـدل قياسي قدره (3) مرة وهو انجاز مقبول وحسن في أداء الشركة وهو يعكـس زيادة في إنتاجية رأس المال الثابت ومتانة مركزها المالي فكلمـا ارتفـع معـدل الدوران أوضح قدرة عالية للموجودات الثابتة في ادرار الأرباح أما انخفاض المعدل فيشير إلى المبالغة في توسيع الموجودات الثابتة أو انخفاض المبيعـات إلى الحدود غير المقبولة ولهذا يتعين على الشركة البحـث عـن مسـتوى مبيعـات وحجم موجودات ثابتة تحقق وضعاً مالياً مربحاً (المعيار 0807).

د - معدل دوران الموجودات المتداولة : حققت الشركة معدلاً متدنياً بلغ (0.43 : 1) مقارنة بمعدل قياسي قدره (1 : 1) وهذا يشير إلى اخفاق في إدارة الشركة لموجوداتها المتداولة وإستثمارها لتحقيق مستوى مبيعات أفضـل يـدر عليهـا الأرباح (المعيار 0808).

هـ - احتجاز الأموال في المخزون : بلغ معدل احتجاز الأمـوال في المخـزون كمـا

اظهر الجدول (20) ما نسبته (1 : 1) مقارنة بمعدل قياسي قدره (2 : 1) وهذا يعني ان الشركة زادت من إستثماراتها في المخزون على حساب تلبية طلبات زبائنها من البضائع التي تنتجها (المعيار 0811) وهذا ما يتطلب العلاج وتصحيح الموقف.

و - **نسبة تطور الموجودات :** تطور مجموع الموجودات بشكل كبير وبنسبة قدرها 52٪ إذا ما قورنة بنسبة قياسية قدرها 30٪ وعند التحري عن الأسباب وجد ان مرده زيادة الموجودات المتداولة بشكل ملحوظ وخاصة فقرة النقود والمدينين . وهو يعكس توسع نشاط الشركة مقارنة بالسنة السابقة (المعيار 0815).

ز - **معدل دوران ذمم الزبائن :** حققت الشركة معدل دوران يقارب المعدل القياسي حيث بلغ (1.9 : 1) مقارنة بـ (2 : 1) ويوضح أرتفاع المعدل توسع الشركة في مبيعاتها ألآجلة بهدف الاستحواذ على السوق ومنافسة الشركات ألآخرى ولكن يتعين عدم التمادي في ذلك لأنه قد يعرض الشركة إلى مشاكل تتعلق بأرتفاع الحسابات المدنية ومن ثم توسع فترة التحصيل واعسار بعض الزبائن وعدم قدرتهم على الدفع لهذا يتعين على الشركة ملاحظة حالة التوازن بين حجم المبيعات ألآجلة والحسابات المدينة ومتطلبات الوضع المالي وضرورات البيع النقدي لغرض تمتين المركز المالي للشركة وهذا يعتمد على حسن إدارة الشركة للأموال العاملة لديها (المعيار 0819).

ح - **نسبة الأندثار السنوي إلى إجمالي الموجودات الثابتة :** وتبين هذه النسبة مدى قدم أو حداثة الموجودات الثابتة والجهود التي تبذلها الشركة لتجديد موجوداتها المذكورة وبالاستعانة بنسبة الأندثار المتراكم إلى إجمالي الموجودات الثابتة : فإذا كانت النسبة ألأولى منخفضة والثانية مرتفعة فأن ذلك يدل على قدم أو تقادم الموجودات الثابتة ويشير إلى ضعف في القدرة ألإنتاجية للشركة وهذا ما سيضطرها إلى انفاق المزيد من الأموال من اجل تجديد موجوداتها في وقت قريب وهو ما يؤثر على امكانيات الشركة في تحقيق الأرباح .أما إذا كان العكس فأن إنتاجية الموجودات الثابتة ستكون عالية نظراً لكونها حديثة وجديدة.

أما النتـائج الـتي حملـها لنـا الجـدول (20) فهـي تـبين بـأن العمـر المنصـرم للموجودات الثابتة في الشركة كان (11.2) سـنة أمـا عمرهـا القياسـي فهـو (15) سنة وهو ما يشير إلى كونها قد اسـتهلكت 75٪ مـن عمرهـا وبـدأت مرحلة حرجة في دخولها فترة القدم أو التقادم مما يتطلـب مـن شـركة دراسـة الموقف ووضع خطة لأستبدالها بمـا يحقـق لهـا وضـعاً إنتاجيـاً أفضـل لاحـظ (المعيارين 0824 : 0825).

10- **مساهمة الشركة في خلق القيمة المضافة وزيادة الدخل القومي :** استطاعت الشركة تحقيق مستوى جيد في زيادة لدخل القومي عن طريق خلق مسـتوى مـن القيمـة المضافة قدر بحوالي 65٪ من قيمة ألإنتاج كما كانت الأرباح الصافية منسوبة إلى القيمة المضافة بمستوى جيد بلغت 51٪ مقارنة بمستوى قياسي قـدره 50٪ كمـا تطورت القيمة المضافة مقارنة بالسنة السـابقة بمعـدل قـدره 16٪ وهـو مسـتوى مقبول على الرغم من انـه لم يصـل إلى المسـتوى القياسـي البـالغ 20٪ . راجـع (المعيارين : 1101: 1106). ان ما انجزته الشركة في مجال القيمة المضافة المتحققة يعتبر مؤشراً أيجابياً يسجل لصالحها ومطلوب منها تعزيزه.

11- **المشتريات :** تضمن الجدول (20) مؤشرات عن النشاط الذي بذلته الشـركة في مجال المشتريات تتلخص بالآتي :-

أ - حققت الشركة ما نسبته 90٪ مـن خطـة مشـترياتها في السـنة الماليـة مقارنـة بمستوى قياسي قدره 95٪ وبما يحتاج إلى دراسـة الوضـع لأمكـان الأرتقـاء بمستوى ألأنجاز نحو ألأفضل.

ب - المشتريات المحلية : بلغت نسبة المشـتريات المحليـة للشـركة 63٪ مـن مجمـوع مشترياتها أي ان ما مستورد من الخارج لا زال يشكل نسبة مهمة تبلغ 37٪ وهذا يتطلب من الشركة السعي الجاد من اجل زيـادة إعتمادهـا علـى المـواد الأولية ومستلزمات ألإنتاج ألآخرى وغير ذلك من المشتريات من تلك التي تنتج محلياً وتقليل استيراداتها.

12- **الخزين :** سجلت نتائج التقويم جملة من الملاحظات على نشاط الشـركة في مجـال الخزين وكما يأتي :-

أ - نسبة الأنتفاع من المخازن : حيث أوضح المعيار (1601) نسبة انتفـاع قـدرها 81٪ من المخازن وهذا يستلزم من الشركة ضرورة الارتقاء بمستوى إستغلالها للقدرات الخزنية لديها.

ب- نسبة العجز في مخزون المواد : تعتبر سرعة استجابة المخزون لحاجات ألإنتاج من اهم المؤشرات على الكفاءة الخزنية وقد أوضحت مؤشرات التقويم أرتفاعاً في نسبة عجز المخزون في الشركة عن تلبية طلبات المواد اللازمة للإنتاج بلغت 16٪ مقارنة بنسبة قياسية قدرها 10٪ مما يقتضي المعالجة ورفع كفاءة المخازن بما يتلائم مع نوع وكميات المواد المطلوبة لأدامة عجلة ألإنتاج . ان هذا المعيار يؤشر كذلك التأثيرات السلبية على مستوى ألإنتاج وألإنتاجية التي بحثناها سابقاً.

جـ - فترة التخزين للإنتاج التام : حيث استغرقت هذه الفترة لدى الشركة (146) يوماً مقارنة بفترة قياسية قدرها (120) يوم وهو يرشد الشركة إلى الفترة المناسبة التي يمكن ان تستثمر بها أموالها في المخزون لغرض مواجهة حجم المبيعات المتوقعة ويبدو ان الشركة قد توسعت بعض الشيء في هذا المجال مما يتطلب اعادةً النظر وتقليص مخزونها إلى الحدود التي تقترب من الوضع القياسي المطلوب (المعيار 1609).

13- معدلات ألإجور ومستوى التوظيف : أوردت نتائج التقويم بعض المؤشرات عن معدلات ألإجور ومستوى التوظيف نذكر منها ألآتي:-

أ - معدل أجر العامل: بلغ معدل أجر العامل (2.6) (الف ح) سنوياً مقارنة بـ (2.5) (الف ح) من ألأجر القياسي وبذلك تكون الشركة قد تجاوزت ألأجر الذي يعتبر متلائماً مع تكاليف ألإنتاج ووضع الشركة ولكن في نفس الوقت يعبر عن سعي الشركة لتحسين الوضع المعاشي لمنتسبيها (المعيار 2801) .

ب - قامت الشركة بتوزيع حوافز قدرها 390 (الف ح) على المنتسبين وهذا يشكل نسبة قدرها 8٪ من مجموع ألإجور المدفوعة لهم ، وهي نسبة منخفضة تتطلب من الإدارة السعي المتواصل لتحسين أوضاع الشركة وزيادة ربحيتها بهدف ألأرتفاع بمقدار الحوافز الموزعة على العمال . راجع الملحق رقم (1) جدول رقم (07).

جـ - ازداد عدد العمال الذي يعملون في الشركة من (1758) إلى (1950) عاملاً أي بنسبة زيادة قدرها 11٪ وهي نسبة توظيف جيدة ساهمت في ألأجراءات المتخذة لمعالجة قضية البطالة على مستوى ألإقتصاد الوطني ولكن يتعين ان

ينظر اليها كذلك من زاوية الاعباء الكلفوية على حسابات الشركة.

14- **الصادرات وميزان المدفوعات :** أوضحت المعلومات التي تمخضت عن عملية التقويم بأن نسبة العملة الاجنبية المتحققة في الشركة إلى مجموع إيرادات النشاط الجاري بلغت 8٪ وهي تشكل 80٪ مما هو مطلوب مما يقتضي العمل المستمر لزيادتها من خلال أيجاد ألأسواق الخارجية لإنتاج الشركة حيث لازال دون المستوى القياسي المطلوب فلم تفلح الشركة الا بتصدير ما نسبته 9٪ من إنتاجها في حين كان يفترض قياسياً تصدير 15٪ من هذا ألإنتاج وهذا يتطلب مراجعة شاملة للخطة التسويقية ودراسة حالة السوق في الخارج وتحسين نوعية ألإنتاج وغير ذلك .لاحظ (المعيارين: 3001 : 3201).

15- **البيئة وتحسين ظروف العمل :** لم تفلح الشركة في تقليل التلوث الا بنسبة 70٪ في حين كان مطلوب منها تحقيق 95٪ من هذا النشاط كذلك لم تستطع (كما ذكرنا سابقاً) تهيئة الشروط الصحية للعاملين الا بنسبة 65٪ مقارنة بمستوى قياسي قدره 95٪ ويتعين على الشركة بذل الجهود لتحقيق بيئة أفضل وظروف عمل ملائمة وجيدة للعاملين.

16- **النشاط ألإداري :** قدمت نتائج التقويم ما يأتي عن النشاط ألإداري: -

أ - بالإضافة إلى ما تطرقنا اليه في الفقرة (1) من هذا التقويم والمتعلق بالإنحرافات الهدفية فقد تأشرت على الإدارة بعض النواقص في وضوح أهدافها حيث بلغت نسبة الوضوح المذكورة 90٪ بالإضافة إلى نسب الاخفاق والنجاح في تحقيق ألأهداف (المعيار 3401).

ب - ادخال ألأساليب الحديثة : لم تحقق الشركة في مجال ادخال ألأساليب الحديثة في العمل الا ما نسبة 85٪ مما هو مقرر مع ان المعيار القياسي يشير إلى ان المطلوب منها تحقيق 98٪ وهذا يلزم الإدارة ببذل جهود أكثر لبلوغ هذا الهدف.

جـ - إستخدام ألأساليب المحاسبية الصحيحة : لم تستطع الشركة استكمال متطلبات تطبيق ألأساليب المحاسبية المعتمدة الا بنسبة 80 ٪ وحيث ان المفاهيم وألأجراءات المحاسبية ذات أهمية كبيرة في وضع ارقام الميزانية العمومية العمومية والكشوفات المالية ومعالجة التصرفات المالية معالجة صحيحة لذلك

يقتضي من الإدارة السعي الحثيث لأستكمال ألأجراءات المطلوبة لإستخدام ألأساليب المحاسبية بصورة صحيحة ومتكاملة لاحظ (المعيار 3410).

د - إعتماد ألأساليب القانونية : حققت الشركة ما نسبته 85٪ مما هو مطلوب منها إعتماد في ألأخذ بألأساليب القانونية وتطبيقها بصورة سليمة ومطلوب منها تحسين كفاءتها في هذا المجال لاحظ (المعيار 3418).

17- **الربحية ألأجتماعية والوطنية :** تكلف معظم الوحدات الاقتصادية العامة بأهداف اجتماعية ووطنية بالإضافة إلى تلك ألأهداف التي تسعى اليها الوحدات الاقتصادية الخاصة وقد اظهرت نتائج التقويم بالنسبة للشركة المعنية ما يأتي في هذا المجال: -

أ - **إنتاج سلع استهلاكية أساسية :** حيث استطاعت الشركة تلبية 75٪ من متطلبات هذه المهمة وسد جزء كبير من حاجة الاستهلاك المحلي من الجرارات الزراعية ومعداتها ويفترض بالشركة بذل جهود أكثر للأرتفاع بالنسبة المذكورة إلى المستوى الذي يطمح به متخذ القرارات على المستوى الوطني.

ب - **خلق فرص عمل لأفراد المجتمع :** لقد اشرنا سابقاً إلى ان الشركة استطاعت توظيف عدد لابأس به خلال السنة المالية موضوع التقويم وانجزت 85٪ مما هو مطلوب منها وعادةً ما تسعى الشركة إلى الموازنة بين مقتضيات الخطة الوطنية للتشغيل وحاجتها من العمال التي تتناسب مع متطلبات العمل والأهداف الاقتصادية والمالية للشركة.

8-6 ملاحظات ختامية

في ختام عملية تقويم أداء الشركة العامة للجرارات الزراعية لسنة 2002 قد يكون من المفيد تسجيل الملاحظات ألآتية :-

1- ان نتائج التقويم العام اظهرت أداء بمستوى جيد عالي أو جيد جداً واطىء للشركة وعموماً نستطيع القول انه مستوى مرض وقد تكون ظروف الشركة مهيئة للارتقاء بهذا المستوى إلى أعلى لو بذلت الإدارة جهداً أفضل خلال الفترة اللاحقة.

2- سجلت على أداء الشركة إنحرافات عديدة بدءاً من ألإنتاجية والنشاط البيعي و

الأرباح وانتهاءاً بألأهداف ألأجتماعية والوطنية لها وبدرجات مختلفة وحيث ان هذه الإنحرافات تقف وراءها أسباب عدة البعض منها مترابط بالبعض مما يتطلب تحليلا شاملاً لوضع الشركة بهدف الوقوف على عوامل الضعف التي تسببت في خلق الإنحرافات المذكورة ولهذا قد تنشأ حاجة لإستخدام المزيد من المعايير إضافة لما إستخدم منها لغرض زيادة الضوء الملقى على نشاط الشركة وتحديد مواطن الضعف فيه . ويحتوي الفصل الرابع قائمة موسعة بالمعايير التي يمكن ان تساعد لتحقيق هذا الغرض.

3- اظهرت نتائج التقويم مؤشرات أيجابية عن بعض جوانب نشاط الشركة مما يقتضي متابعة هذه النتائج وتعزيزها وتنميتها وعدم تركها فقد تتعرض إلى الضعف والتراجع بمرور الزمن.

الملحق الأول

البيانات والمعلومات والاحصاءات- اللازمة لعملية تقويم الأداء من شركة الجرارات الزراعية

جدول رقم (01)
الميزانية العمومية في 31/ كانون ألأول/ 2002
شركة الجرارات الزراعية
(خلاصة)

الموجودات		المطلوبات	
الموجودات الثابتة	7719	رأس المال (حق الملكية)	34542
الموجودات المتداولة	47613	المطلوبات الثابتة	139
		المطلوبات المتداولة	20651
المجموع	55332		55332

(*) لقد وجدنا من المناسب إستخدام وحدة نقدية رمزية بدلاً من وحدة نقدية معينة واعطيناها الرمز(ح) ليشير إلى وحدة نقدية عامة يمكن ان تكافئ أية عملة يراها القارئ مناسبة .

جدول رقم (02)

الميزانية العمومية كما في 31/ 12/ 2002

شركة الجرارات الزراعية

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقـــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
01	1	**الموجودات**		
02		**الموجودات الثابتة**		
03	11	الموجودات الثابتة القائمة بالقيمة الدفترية	6986	5537
04	118	النفقات الايرادية المؤجلة	--	--
05	12	مشروعات تحت التنفيذ	733	1184
06	141	قروض ممنوحة طويلة ألأجل	--	--
07	151	إستثمارات مالية طويلة الأجل	--	--
08		المجموع (3+...+7)	7719	6721
09		**الموجودات المتداولة**		
10	13	المخزون (بالكلفة)	15575	12500
11	138	إعتمادات مستندية لشراء مواد (مبلغها الف ح)	4198	1205
12	142	قروض ممنوحة قصيرة ألأجل	--	--
13	152	إستثمارات مالية قصيرة ألأجل	--	--
14	16	المدينون	10590	6164
15	18	النقود	17250	9720

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
16		المجموع (10+....+ 15)	47613	29589
17		مجموع الموجودات	55332	36310
18		(8 +....+ 16)		
19	2	**مصادر التمويل (المطلوبات)**		
20		**مصادر التمويل طويلة الأجل (رأس المال والمطلوبات الثابتة)**		
21	21	رأس المال المدفوع (رأس المال) (الأسمي 30000 الف ح)	25717	25717
22	22	الأحتياطات	8825	5074
23	23	تخصيصات طويلة الأجل	139	139
24	241	قروض مسلمة طويلة الأجل	--	--
25		المجموع (21+....+ 24)	34681	30930
26		**مصادر التمويل قصيرة الأجل (المطلوبات المتداولة)**		
27	23	تخصيصات قصيرة الأجل	14549	676
28	242	قروض مستلمة قصيرة الأجل	--	--
29	25	المصارف الدائنة	--	--
30	26	الدائنون	6102	4705
31		المجموع (27 +....+ 30)	20651	5380
32		مجموع مصادر التمويل (المطلوبات) (32 + 25)	55332	36310

جدول رقم (03)

قائمة المركز المالي لشركة الجرارات الزراعية لسنة 2002 (الف ح)

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقـــرة	الفعلي	المقدر	الأنحراف (الفعلي – المقدر)
01	**11**	**الموجودات الثابتة**			
02	111	الأراضي	46	46	--
03	112	الأبنية	5584	5590	(6)
04	113	الآلات والمعدات	692	670	22
05	114	وسائل النقل	612	630	(18)
06	115	عدد وقوالب	4	4	--
07	116	اثاث واجهزة مكتب	48	45	3
08	117	نباتات وحيوانات	--	--	--
09	118	النفقات الإيرادية المؤجله	--	--	--
10	12	مشروعات تحت التنفيذ	733	740	(7)
11	141	قروض ممنوحة طويلة ألأجل	--	--	--
12	151	إستثمارات مالية طويلة ألأجل	--	--	--
13		إجمـــالي الموجـــودات الثابتـــة (2+....+ 12)	7719	7725	(6)
14		**الموجودات المتداولة**			
15	13	المخزون (بالكلفة)	15575	15500	75
16	138	إعتمادات مستندية لشراء مواد	4198	4250	(52)
17	142	قروض ممنوحة قصيرة ألأجل	--	--	--
18	152	إستثمارات مالية قصيرة ألأجل	--	--	--
19	16	المدينون	10590	10000	590
20	18	النقود	17250	18131	(881)
21		إجمـالي الموجـودات المتداولـة (15+....+20)	47613	47881	(268)
22		إجمالي الموجودات (13+21)	55332	55606	(274)
23	2	**المطلوبـــات (مصـــادر التمويل)**			
24		**رأس المال والمطلوبات الثابتة**			
25	21	رأس المال المدفوع	25717	25717	--
26	22	الاحتياطات	8825	8750	75
الرمز	**رقم الدليل**	**الفقـرة**	**الفعلي**	**المقدر**	**الأنحراف**

	المحاسبي				(الفعلي – المقدر)
27	23	تخصيصات طويلة الأجل	139	139	--
28	241	قروض مستلمة طويلة الأجل	--	--	--
29		إجمالي رأس المال والمطلوبات الثابتة (25+....+ 28)	34681	34606	75
30		**المطلوبات المتداولة**			
31	23	تخصيصات قصيرة الأجل	14549	15000	(451)
32	242	قروض مستلمة قصيرة الأجل	--	--	
33	25	المصارف الدائنة	--	--	
34	26	الدائنون	6102	6000	102
35		إجمالي المطلوبات المتداولة (31+...+ 34)	20651	21000	(349)
36		إجمالي المطلوبات (29+ 35)	55332	55606	(274)

جدول رقم (04)

كشف أو قائمة الدخل لشركة الجرارت الزراعية عن السنة المنتهية في 31/ 12/ 2002

(الطريقة التقليدية)

الرمز	الفقـــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
01	المبيعات الإجمالية	23135	17445
02	مرتجعات المبيعات	(750)	(920)
03	السماحات والخصومات	(1018)	(838)
04	إجور النقل وغيرها	(1109)	(872)
05	صافي المبيعات (1- (2+3+4))	20258	14815
06	صافي كافة البضائع المباعة	(11082)	(8590)
07	الربح الإجمالي (5- 6)	9176	6245
08	المصروفات التشغيلية	(2306)	(2315)
09	صافي الربح التشغيلي (7- 8) (المرحلة الأولى)	6870	3930
10	الإيرادات الآخرى	936	525
11	المصروفات الآخرى	(857)	(549)
12	صافي الربح (9+10-11) (المرحلة الثانية)	6949	3906

جدول رقم (05)

كشف العمليات الجارية للسنة المالية المنتهية في 31/ 12/ 2002

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقـرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
01		**الإيرادات الجارية**	20801	17167
02	41- 45	**إيرادات نشاط جاري**	315	12
03	462-461	**فوائد وأيجار اراضي دائنة**	112	100
04	47	**الاعانات**		
05	294	**حسابات النتيجة المتقابلة الدائنة**		
06	2941	فرق الايجار المحتسب	--	--
07	2942	فرق الفوائد المحتسبة	--	--
08	2943	فرق تقويم تغير مخزون ألإنتاج التام	--	--
09	2944	فرق تقويم تغير مخزون بضائع بغرض البيع	--	--
10		المجموع (6 +....+ 9)	--	--
11		مجموع الإيرادات الجارية (2 + 3 + 4 + 10)	21228	17279
12		**المصروفات الجارية**		
13	31	الرواتب وألإجور	4798	4326
14	32	المستلزمات السلعية	7196	6189
15	33	المستلزمات الخدمية	487	332
16	34	مقاولات وخدمات	--	--
17	35	مشتريات بغرض البيع	--	--
18	36	فوائد وأيجار اراضي مدينة	--	--
19	37	الأندثارات	1450	2390
20	384	الضرائب والرسوم	--	--
21		مجموع المصروفات الجارية (13+....+20)	13931	13237
22		إجمالي فائض(عجز) العمليات الجارية (المرحلة ألأولى) (11- 21)	7297	4042
23		فائض (عجز) العمليات الجارية (منقول من المرحلة ألأولى)	7297	4042
24	194	**حسابات النتيجة المتقابلة المدينة**		
25	1941	فرق الايجار المحتسب	--	--

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقـرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
26	1942	فرق الفوائد المحتسبة	--	--
27	1943	فرق تقويم التغير في مخزون ألإنتاج التام	--	--
28	1944	فرق تقويم التغير في مخزون بضائع بغرض البيع	--	--
29		المجموع (25 +....+28)	--	--
30		**تضاف الإيرادات التحويلية وألآخرى**	--	--
31	463	إيرادات ألإستثمارات المالية	--	--
32	48	الإيرادات التحويلية	29	10
33	49	الإيرادات ألآخرى	480	403
34		المجموع (31+....+33)	509	413
35		**المصروفات التحويلية وألآخرى**		
36	38	المصروفات التحويلية (عدا حساب 384)	98	100
37	39	المصروفات ألآخرى	759	449
38		المجموع (36+37)	857	549
39		صافي الفائض القابل للتوزيع (صافي العجز) المرحلة الثانية (23+29+34-38)	6949	3906

جدول رقم (06)

حسابات ألإنتاج والمتاجرة والخسائر والتوزيع للسنة المالية المنتهية 31/ 12/ 2002

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقـــــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
01	41 – 45	**إيرادات النشاط التجاري**	20258	14815
02		ينزل كلفة النشاط الجاري		
03	5	كلفة ألإنتاج	11625	10942
04	6	كلفة الخدمات ألإنتاجية	--	--
05		التغير في مخزون ألإنتاج غير التام بالكلفة	49	811
06		عوائد مخلفات ألإنتاج	--	--
07		صافي كلفة ألإنتاج (3+ 4- 5- 6)	11576	10131
08	35	مشتريات بضائع بغرض البيع	--	--
09		التغير في مخزون ألإنتاج التام	494	1541
10		التغير في مخزون بضائع بغرض البيع	--	--
11		المجموع (- 8+ 9+ 10)	494	1541
12		صافي كلفة النشاط الجاري (7 – 11)	11082	8590
13		فائض (عجز) النشاط الجاري (1- 12)	9176	6245
14	7	كلفة الخدمات التسويقية	738	695
15		فائض (عجز) ألإنتاج والمتاجرة (13- 14)	8339	5550

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقـــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
16	46	فوائد وأيجار اراضي دائنة	315	12
17	47	الاعلانات	112	100
18	8	كلفة الخدمات ألإدارية والتمويلية	1469	1620
19		فائض (عجز) العمليات الجارية (15+16+17- 18)	7297	4042
20	48	الإيرادات التحويلية	29	10
21	49	الإيرادات ألآخرى	480	403
22		المجموع (20+21)	509	413
23	38	المصروفات التحويلية	98	100
24	39	المصروفات ألآخرى	759	449
25		المجموع (23+24)	857	549
26		الفائض (العجز) (19+22- 25)	6949	3906
27		**حوافز تحقيق ألأرباح**	390	--
28		الفائض(الربح) المعد للتوزيع (26-27)	6559	3906

جدول رقم (07)

توزيع الربح الصافي (الفائض) لشركة الجرارات الزراعية حسبما ظهر في حساب ألإنتاج والمتاجرة و الأرباح والخسائر في 31/ 12/ 2002

الرمز	الفقـــــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
01	اطفاء خسائر سنوات سابقة	2337	1953
02	احتياطي 15٪	633	293
03	حصة الخزينة العامة (المالك)	3588	1660
04	المجموع (1 + 2 + 3)	6558	3908

جدول رقم (08)

كشف إجمالي القيمة المضافة بسعر تكلفة عناصر ألإنتاج

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقـــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
01		الموارد		
02		إيرادات نشاط ألإنتاج السلعي (*)	19879	16959
03	42	إيرادات النشاط التجاري	684	121
04	43	إيرادات النشاط الخدمي	70	84
05	44	إيرادات التشغيل للغير	145	3
06	45	كلفة الموجودات المصنعة داخلياً	23	--
07	2943	فرق تقويم تغير مخزون بضائع بغرض البيع	--	--
08	46	فوائد وأيجارات دائنة	315	12
09	2944	فرق تقويم مخزون بضائع بغرض البيع	--	--
10		إجمالي الموارد (2+....+9)	21116	17179
11		**مستلزمات ألإنتاج**		
12	32	المستلزمات السلعية (- الغذائية والملابس والطبابة)	6952	6064
13	33	المستلزمات الخدمية (- نقل العاملين)	474	324
14	34	مقاولات وخدمات	--	--
15	35	مشتريات البضائع بغرض البيع	--	--
16		المجموع (12+....+ 15)	7426	6388
17		إجمالي القيمة المضافة بسعر السوق = (10- 16)	13690	10791
18	384	الضرائب والرسوم (غير المباشرة)	--	--
19	47	الاعانات	112	100
20		إجمالي القيمة المضافة بسعر تكلفة عناصر ألإنتاج (17- 18+19)	13802	10891
21		الأندثارات	1450	2390
22		صافي القيمة المضافة بسعر تكلفة عناصر ألإنتاج (20-21)	12452	8501

جدول رقم (09)

كشف توزيع إجمالي القيمة المضافة بسعر تكلفة عناصر ألإنتاج

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقـرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
01		**تعويضات المشتغلين**		
02	311	الرواتب وألإجور النقدية	4798	4326
03		مزايا عينية		
04	3261	الكساوي	35	20
05	3262	المطعم	200	100
06	3263	الطبابة	9	5
07	3341	النقل	13	8
08		مجموع تعويضات المشتغلين (2 + 4 + 5 + 6 + 7)	5055	4459
09		فائض العمليات		
10	461	صافي الفوائد	315	12
11	462	صافي أيجارات الاراضي	--	--
12		فائض العمليات الجارية (المرحلة ألأولى) (ماعدا الفوائد)	6982	4030
13		مجموع فائض العمليات(10+11+12)	7297	4042
14		الأندثارات السنوية	1450	2390
15		إجمالي القيمة المضافة بسعر التكلفة عناصر ألإنتاج (8+13+14)	13802	10891

جدول رقم(10)

كشف بالموجودات الثابتة واندثاراتها للسنة المالية المنتهية في 31/ 12/ 2002

ت	الموجودات الثابتة	المجموع	الاراضي 111	الابنية 112	الآلات ومعدات 113	وسائل نقل 114	عدد وقوالب 115	اثاث واجهزة مكتب 116	نباتات وحيوانات 117
01	الفائدة كما في 1/ 1/ 2002	22236	46	8354	11268	2214	30	320	--
02	الاضافات المشتراة/ المملوة	2232	--	1697	334	181	2	7	--
03	تنزل: الموجودات المشطوبة والمباعة	(1183)	(--)	(51)	(429)	(588)	(14)	(100)	--
04	الكلفة كما في 31/ 12/ 2002	23285	46	10000	11183	1807	18	230	--
05	نسبة الأندثار	--	--	--	--	--	--	--	--
06	**الأندثارات:**								
07	مخصص الأندثار كما في 1/ 1/ 2002	16999	--	4091	10736	1601	22	248	--
08	تضاف: الأندثارات المتراكمة للموجودات المحولة	63	--	43	10	9	--	1	--
09	تضاف: اندثارات الفترة	1387	--	313	896	158	2	17	--
10	تنزل : الأندثارات المتراكمة للموجودات المشطوبة والمباعة	(1067)		--	(24)	(416)	(540)	(9)	(--)
11	تنزل: احتياط أرتفاع أسعار الموجودات الثابتة	(783)	(--)	(7)	(735)	(33)	(1)	(6)	(--)
12	الرصيد كما في 31/ 12/ 2002	16299	--	4416	10491	11950	14	182	--
ت	**الموجودات الثابتة**	**المجموع**	**الاراضي 111**	**الابنية 112**	**الآلات ومعدات 113**	**وسائل نقل 114**	**عدد وقوالب 115**	**اثاث واجهزة مكتب 116**	**نباتات وحيوانات 117**
13	صافي قيمة الموجودات (القيمة الدفترية) في 31/ 12/ 2002	6986	46	5584	692	612	4	48	--

جدول رقم (11)

كشف النفقات الايرادية المؤجلة كما في 31/ 12/ 2002

(الف ح)

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقرة	الكلفة الكلية	رصيد الاطفاء المتراكم	اطفاء السنة الحالية	مجموع الاطفاء	الرصيد كما في / /
01	1181	نفقات التأسيس	--	--	--	--	--
02	1182	نفقات قبل التشغيل	--	--	--	--	--
03	1183	نفقات اسكشاف ومسح	--	--	--	--	--
04	1184	نفقات ابحاث وتجارب	--	--	--	--	--
05	1185	موجودات ثابتة معنوية	--	--	--	--	--
06	1186	ديكورات وتركيبات وقواطع	--	--	--	--	--
07	1187	نفقات مؤجلة متنوعة	--	--	--	--	--
08		**المجموع**	--	--	--	--	--

جدول رقم(12)

كشف بالمشروعات تحت التنفيذ في 31/ 12/ 2002

(الف ح)

الرمز	رقم الدليل	الفقرة	2002	2001
01	121	اراضي	--	--
02	122	مباني ومنشآت وطرق	--	774
03	123	الآلات ومعدات	--	--
04	124	وسائل نقل وانتقال	--	27
05	125	عدد وقوالب	--	--
06	126	اثاث واجهزة مكاتب	--	--
07	127	نباتات وحيوانات	--	--
08	128	نفقات إيرادية مؤجلة	--	--
09	129	انفاق إستثماري	733	382
10		**المجموع**	**733**	**1184**

جدول رقم (13)

كشف بالقروض المستلمة والممنوحة كما في 31/ 12/ 2002

أ- القروض المستلمة :

أولاً : قروض مستلمة طويلة الأجل

(الف ح)

الرمز	عدد الاقساط	مبلغ القرض	الغرض من القرض	الجهة المستلة للقرض	نسبة الفائدة	رصيد القرض
1-	--	--	--	--	--	--
2-	--	--	--	--	--	--
3-	--	--	--	--	--	--
.	--	--	--	--	--	--
.	--	--	--	--	--	--
المجموع	--	--	--	--	--	--

ثانياً: قروض مستلمة قصيرة الأجل

.	--	--	--	--	--	--
.	--	--	--	--	--	--
.	--	--	--	--	--	--
المجموع	--	--	--	--	--	--

ب- القروض الممنوحة :

أولاً : قروض ممنوحة طويلة الأجل

(الف ح)

الرمز	عدد الاقساط	مبلغ القرض	الغرض من القرض	الجهة المستلة للقرض	نسبة الفائدة	رصيد القرض
.	--	--	--	--	--	--
.	--	--	--	--	--	--
.	--	--	--	--	--	--
المجموع	--	--	--	--	--	--

ثانياً: قروض ممنوحة قصيرة الأجل

.	--	--	--	--	--	--
.	--	--	--	--	--	--
.	--	--	--	--	--	--
المجموع	--	--	--	--	--	--

جدول رقم (14)

كشف ألإستثمارات المالية كما في 31/ 12/ 2002

أولاً : إستثمارات طويلة الأجل

(الف ح)

طبيعة ألإستثمار والسندات المشتراة	عدد الأسهم	القيمة الاسمية للسهم	كلفة الشراء	نسبة الفائدة أو الربح	الأرباح والفوائد المستلمة	الجهة المسثمر بها ومكان تسجيله ومجمل رأس المال المصرح به
تجاري	--	--	--	--	--	--
صناعي	--	--	--	--	--	--
زراعي	--	--	--	--	--	--
عقاري	--	--	--	--	--	--
الخ	--	--	--	--	--	--
المجموع	--	--	--	--	--	--

ثانياً: إستثمارات قصيرة الأجل

(الف ح)

طبيعة الإستثمار والسندات المشتراة	عدد الأسهم	القيمة الاسمية للسهم	كلفة الشراء	نسبة الفائدة أو الربح	الأرباح والفوائد المستلمة	الجهة المسثمر بها ومكان تسجيله ومجمل رأس المال المصرح به
تجاري	--	--	--	--	--	--
صناعي	--	--	--	--	--	--
زراعي	--	--	--	--	--	--
عقاري	--	--	--	--	--	--
الخ	--	--	--	--	--	--
المجموع	--	--	--	--	--	--

جدول رقم (15)

كشف المخزون كما في 31/ 12/ 2002

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
01	131	مخزون المواد ألأولية	1521	67
02	132	مخزون الوقود والزيوت	10	17
03	133	مخزون الادوات الاحتياطية	3193	2810
04	134	مخزون مواد التعبئة والتغليف	205	263
05	135	مخزون المتنوعات	1452	692
06	1361	مخزون ألإنتاج التام	7194	6700
07	1362	مخزون ألإنتاج غير التام واعمال تحت التنفيذ	2000	1951
08	137	مخزون البضائع بغرض البيع	--	--
09		مجموع المخزون في حيازة المنشأة (1+....+ 8)	15575	12500
10	1391	بضائع لدى الغير	--	--
11		مجموع المخزون (9+10)	15575	12500
12	138	ألإعتمادات المستندية لشراء مواد:		
13	1381	إعتمادات مستندية لحساب المنشأة (مبلغها ح)	2100	605
14	1382	إعتمادات مستندية لحساب الغير (مبلغها ح)	2098	600
15		المجموع (13+ 14)	4198	1205
16		مجمـــوع المخـــزون (بســـعر التكلفـــة) (11+....+ 15)	19773	13705
17		مجموع المخزون بسعر البيع	22340	15300
18		مجموع ألإنتاج التام بسعر البيع	8130	7440
19		الطاقة الخزنية المتاحة والمستعملة		
20		السعة الخزنية المتاحة (م2)	9000	9000
21		السعة الخزنية المستعملة (م2)	7270	6920

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقرة	2002	2001
22		إجمالي قيمة المواد التي طلبت ولم تتوفر في المخازن (الف ح)	1150	980
23		المواد التي يجب توفيرها في المخازن لتلبية خطة ألإنتاج	7000	6000
24		كميات المخزون:		
25	631	مخزون المواد الأولية (قطعة)	8000	700
26	332	مخزون الوقود والزيوت (لتر)	1000	1500
27	133	مخزون الادوات الاحتياطية (قطعة)	3000	2800
28	134	مخزون التعبئة والتغليف (م2)	6500	7000
29	135	مخزون المتنوعات (قطعة)	3600	2500
30	1361	مخزون ألإنتاج التام (جرار)	780	730
31	1362	مخزون ألإنتاج غير التام (قطعة)	3200	3000

جدول رقم (16)

كشف المدينون كما في 31/ 12/ 2002

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقـــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
01	161	**زبائن:**		
02	1611	زبائن قطاع عام	2154	1447
03	1612	زبائن قطاع تعاوني	--	--
04	1613	زبائن قطاع مختلط	--	--
05	1614	زبائن قطاع خاص	24	20
06	1615	زبائن عالم خارجي	4964	4000
07		المجموع(2+....+6)	7142	5467
08	162	**أوراق القبض:**		
09	1621	أوراق قبض قطاع عام	300	100
10	1622	أوراق قبض قطاع تعاوني	--	--
11	1623	أوراق قبض قطاع مختلط	--	--
12	1624	أوراق قبض قطاع خاص	400	--
13	1625	أوراق قبض عالم خارجي	200	25
14	1626	أوراق قبض برسم التحصيل المجموع(9+....+14)	100	30
15		المجموع (9+....+14)	1000	155
16	163	حسابات جارية مدينة		
17	1631	حسابات جارية مدينة داخل المؤسسة	75	70
18	1632	حسابات جارية مدينة داخل المنشاة	180	349
19		المجموع (17+ 18)	255	419
20	164	**سلف التعهدات الثانوية:**	--	--
21	165	مدينو النشاط غير الجاري	--	--

22	166	حسابات مدينة متنوعة:		
23	1661	تامينات لدى الغير	2015	14
24	1662	إيرادات مستحقة	--	18
25	1663	مصاريف مدفوعة مقدما	13	--
26	1664	طلبات التعويض	--	--
27	1665	فروقات نقدية ومخزنية	2	--
28		المجموع (23+....+ 27)	2030	32
29	167	**السلف:**		
30	1671	سلف لأغراض النشاط	79	10
31	1672	سلف المتسببين	12	12
32	1673	سلف الزواج	72	69
33		المجموع (30+....+ 32)	163	91
34		مجموع المدينين (7+15+19+20+21+28+33)	10590	6164

جدول رقم (17)

كشف بالنقود كما في 31/ 12/ 2002

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
01	181	**نقدية الصندوق**		
02	1811	صندوق المركز	1415	850
03	1812	صندوق الفروع	515	275
04	1813	صندوق المعارض	1075	625
05		المجموع (2 +....+ 4)	3005	1750
06	182	سلف مستديمة	2405	1890
07	183	نقدية لدى المصارف	10630	5445
08	184	نقدية لدى الخزائن	--	--
09	185	**شيكات وحوالات:**		
10	1851	شيكات وحوالات قيد التحصيل	624	215
11	1852	حوالات بالطريق	586	327
12	1853	شيكات وحوالات مرفرضة	--	93
13		المجموع (10 + 11 + 12)	1210	635
14		مجموع النقد (5 + 6 + 7 + 8 + 13)	17250	9720

جدول رقم(18)

كشف الاحتياطات كما في 31/ 12/ 2002

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
01	221	**احتياطات رأسمالية:**		
02	2211	احتياطي التوسعات	--	--
03	2212	**احتياطي أرتفاع الأسعار الموجودات الثابتة:**		
04		الرصيد في 1/ 1/ 2002	6587	5639
05		يضاف اندثار الموجودات المندثرة كلياً	783	950
06		الرصيد في 31/ 12/ 2002(4+ 5)	7370	6589
07		المجموع (1+ 6)	7370	6589
08	222	**احتياطي عام:**		
09		الرصيد في 31/ 12/ 2002	822	529
10		يضاف:حصة المنشاة من ألأرباح	633	293
11		الرصيد في 31/ 12/ 2002 (9 + 10)	1455	822
12		تنزل-الخسائر المتراكمة كما في 31/ 12/ 2002	--	--
13		المجموع (7 + 11 - 12)	8825	7409
14	223	احتياطات متنوعة	--	--
15	224	الفائض المتراكم	--	--
16	225	العجز المتراكم : الرصيد في 1/ 1	(2337)	(4290)
17		ينزل 50٪ من أرباح السنة الحالية	2337	1953
18		الرصيد من 31/ 12/ 2002 (13+ 14+ 15- 16+ 17)	8825	5074

جدول رقم (19)

كشف التخصيصات كما في 31/ 12/ 2002

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقـرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
01		**تخصيصات طويلة الأجل**		
02	232	مخصص الديون المشكوك في تحصيلها	139	139
03		**تخصيصات قصيرة الأجل**		
04	234	مخصص مصروفات الشراء	--	--
05	235	تخصيصات متنوعة	14549	676
06		المجموع (4 + 5)	14549	676
07		مجموع التخصيصات (2+ 6)	14688	815

جدول رقم (20)

كشف الدائنون كما في 31/ 12/ 2002

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقـــــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
01	261	**مجهزون :**		
02	2611	مجهزون قطاع اشتراكي	149	656
03	2612	مجهزون قطاع تعاوني	--	--
04	2613	مجهزون قطاع مختلط	--	--
05	2614	مجهزون قطاع خاص	392	149
06	2615	مجهزون عالم خارجي	37	9
07		المجموع (2+....+ 6)	578	814
08	262	**أوراق الدفع :**		
09	2621	أوراق دفع قطاع اشتراكي	105	507
10	2622	أوراق دفع قطاع تعاوني	--	--
11	2623	أوراق دفع قطاع مختلط	--	--
12	2624	أوراق دفع قطاع خاص	25	76
13	2625	أوراق دفع عالم خارجي	70	174
14		المجموع (9 +....+ 13)	200	757
15	263	**حسابات جارية دائنة :**		
16	2631	حسابات جارية دائنة داخل المؤسسة	--	--

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقـــــــــــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
17	2632	حسابات جارية دائنة داخل المنشأة	--	--
18		المجموع (16+ 17)	--	--
19	264	**حسابات التعهدات :**	--	--
20	2641	سلف مستدينة مقدماً	--	--
21	2642	الذرعات المنجزة	--	--
22		المجموع (20+ 21)	--	--
23	265	**دائنو نشاط غير جاري**	57	250
24	266	**حسابات دائنة متنوعة :**		
25	2661	تأمينات مستلمة	17	51
26	2662	إيرادات مستلمة مقدماً	--	--
27	2663	مصاريف مستحقة	996	946
28	2664	رواتب وإجور مستحقة	145	107
29	2665	رواتب وإجور معادةً	1	23
30	2666	مديرية التقاعد العامة	35	91
31	2667	مؤسسة التقاعد والضمان الاجتماعي	--	--
32		المجموع (25 +....+ 31)	1194	1218
33	267	**استقطاعات لحساب الغير** :		
34	2671	استقطاعات من المنسبين لحساب الغير	93	6
35	2672	استقطاعات من غير المنتسبين لحساب الغير	--	--
36		المجموع (34 + 35)	93	6
37	268	دائنو توزيع ألأرباح	3978	1660
38		مجموع الدائنين (37+36+32+23+22+18+14+7)	6102	4705

جدول رقم (21)

كشف الرواتب والإجور للسنة المالية المنتهية 31/ 12/ 2002

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقـــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
01	311	**الرواتب النقدية للموظفين :**		
02	3111	رواتب	1910	1927
03	3112	مخصصات عائلية	454	436
04	3113	إجور اعمال اضافية	--	2
05	3114	مكافأت تشجيعية	722	167
06	3115	مخصصات مهنية وفنية	92	66
07	3116	مخصصات تعويضية	--	--
08	3119	مخصصات اخرى	647	702
09		المجموع (2+....+9)	3825	3300
10	312	**ألإجور النقدية للعمال :**		
11	3121	إجور	--	--
12	3122	مخصصات عائلية	--	--
13	3123	إجور اعمال اضافية	--	--
14	3124	مكافأت تشجيعية	--	--
15	3125	مخصصات مهنية وفنية	--	--
16	3126	مخصصات تعويضية	--	--
17	3129	مخصصات اخرى	836	882
18		المجموع (11+....+17)		
19	313	رواتب وإجور ومخصصات الاجانب		
20	314	المساهمة في الضمان الاجتماعي للموظفين		
21	3141	حصة المنشأة في التقاعد	105	104
22	3142	التامين على الموظفين	15	16
23	3143	الضمان الصحي للموظفين	10	15
24		المجموع(21 + 22 + 23)	130	135
25	316	المساهمة في الضمان الاجتماعي الاجانب	7	9
26		مجموع الرواتب وألإجور (9 + 8 + 19 + 24 + 25)	4798	4326
27		المخطط	4900	

جدول رقم (22)

كشف المستلزمات السلعية للسنة المالية المنتهية في 31/ 12/ 2002

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقـــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
01	321	الخامات والمواد ألأولية	2190	1780
02	322	**الوقود والزيوت:**	--	--
03	3221	مواد نفطية	485	1160
04	3222	غاز	560	675
05	3223	زيوت وشحوم	42	25
06	3224	فحم	--	--
07		المجموع (3+....+6)	1087	1860
08	323	الادوات الاحتياطية	1165	970
09	324	مواد التعبئة والتغليف :		
10	3241	مواد التعبئة والتغليف المستهلكة	200	108
11	3242	مواد التعبئة المتداولة	35	30
12		المجموع (10+11)	235	138
13	325	**المتنوعات :**		
14	3251	اللوازم والمهمات	1730	780
15	3252	القرطاسية	30	25
16	3253	الكتب التعليمية	2	5
17	3254	المخلفات والمستهلكات	--	--
18		المجموع (14+....+17)	1762	810
19	326	**تجهيزات العاملين :**		
20	3261	كساوي	35	20
21	3262	مواد غذائية	200	100
22	3263	مواد طبية	9	5
23		المجموع (20+....+22)	244	125
24	327	**المياه والكهرباء :**		
25	3271	المياه	499	490
26	3272	الكهرباء	14	16
27		المجموع (24+....+26)	514	506
28		مجموع المستلزمات السلعية (1+7+8+12+18+23+27)	7196	6189
29		المخطط	6500	

جدول رقم (23)

كشف المستلزمات السلعية للسنة المالية المنتهية في 31/ 12/ 2002

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقـرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
01	331	**خدمات الصيانة :**		
02	3312	صيانة المباني وانشاءات وطرق	25	45
03	3313	صيانة الآلات والمعدات	2	41
04	3314	صيانة وسائل نقل وانتقال	35	30
05	3315	صيانة عدد وقوالب	1	1
06	3316	صيانة اثاث واجهزة مكاتب	1	2
07		المجموع (2+....+6)	64	119
08	332	خدمات ابحاث واستشارات	130	25
09	333	**دعاية وطبع وضيافة :**		
10	3331	دعاية واعلان	7	10
11	3332	نشر وطبع	5	8
12	3333	ضيافة	20	15
13	3334	مصاريف المعارض	3	3
14	3335	احتفالات	5	1
15		المجموع (10+....+14)	40	37
16	334	**نقل وأيفاد واتصالات :**		
17	3341	نقل العاملين	13	8
18	3342	نقل السلع والبضائع	18	5
19	3343	السفر والايفاد	20	15
20	33431	السفر والايفاد لأغراض التدريب والدراسة	2	2
21	33432	السفر والايفاد لأغراض النشاط	2	2
22	3344	اتصالات عامة	10	8
23		المجموع (17+....+22)	65	40

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقـرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
24	335	**اسئجار موجودات عامة :**		
25	3352	استئجار مباني وانشاءات	1	1
26	3353	استئجار الآلات ومعدات	3	3
27	3354	استئجار وسائط نقل وانتقال	1	1
28	3355	استئجار عدد وقوالب	--	--
29	3356	استئجار اثاث واجهزة مكاتب	--	--
30		المجموع (25+....+29)	5	5
31	336	**مصروفات خدمية متنوعة :**		
32	3361	اشتراكات وانتماءات	1	5
33	3362	اقساط التأمين	40	25
34	3363	مكافآت لغير العاملين عن خدمات مؤداة	1	--
35	3364	ضرائب ورسوم مدفوعة لجهات اجنبية	1	--
36	3365	خدمات قانونية	25	25
37	3367	تدريب وتأهيل	1	1
38	33671	خدمات الطلبة والمتدربين	--	--
39	33672	إجور تدريب ودراسة	109	45
40	3369	مصروفات خدمية اخرى	5	5
41		المجموع (32+....+40)	183	106
42		مجموع المستلزمات الخدمية (7+8+15+23+30+41)	487	332
43		المخطط	470	

جدول رقم (24)

كشف بحسابات الإستخدامات الآخرى للسنة المالية المنتهية في 31/ 12/ 2002

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقـــــــــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
01	34	**مقاولات وخدمات :**		
02	341	مقاولات ثانوية	--	--
03	342	خدمات التشغيل	--	--
04		المجموع (2+3)	--	--
05	35	**مشتريات البضائع بغرض البيع :**		
06	351	مشتريات بغرض البيع المحلية	--	--
07	352	مشتريات بغرض البيع مستوردة	--	--
08	3521	مشتريات لحساب المنشأة	--	--
09	3522	مشتريات نماذج تجارية	--	--
10	3523	مشتريات بغرض البيع متضررة	--	--
11		المجموع (6+....+10)	--	--
12	36	**فوائد وأيجار الاراضي :**		
13	361	فوائد مدينة	--	--
14	362	أيجار الاراضي	--	--
15		المجموع (13+ 14)	--	--
16	38	**المصروفات التحويلية :**		
17	381	**نفقات التقاعد والضمان الاجتماعي:**		
18	3811	رواتب المتقاعدين	--	--
19	3812	مكافآت اجتماعية	3	5
20		المجموع (18+ 19)	3	5
21	382	المساهمة في نفقات الوحدات المركزية أو التابعة	5	25
22	383	**مصروفات تحويلية متنوعة :**		
23	3831	تبرعات للغير	35	--
24	3832	تعويضات وغرامات	6	5

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقـــــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
26	3834	نفقات خدمات خاصة	40	60
27	3835	اطفاء سلف زواج	2	3
28	3836	حصة المنشأة في تمويـل المؤسسـة العامـة للثقافة العمالية	--	--
29		المجموع (23+....+ 28)	88	68
30	384	**الضرائب والرسوم :**		
31	3841	رسوم إنتاج	--	--
32	3846	ضرائب ورسوم اخرى	--	--
33		المجموع (31+32)	--	--
34	385	اعانات	--	--
35		مجموع المصروفات التحويلية (20+21+29+33+34)	2	2
36	39	**المصروفات الآخرى :**	98	100
37	391	مصروفات سنوات سابقة	749	239
38	392	مصروفات عرضية	--	--
39	393	خسائر رأسمالية	10	210
40		مجموع المصروفات ألآخرى (37 + 38 + 39)	759	449
41		المخطط	800	

جدول رقم (25)

كشف إيرادات النشاط الجاري للسنة المنتهية 31/ 12/ 2002

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقـرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
01	41	إيرادات نشاط الإنتاج السلعي	19879	16959
02	42	إيرادات النشاط التجاري	684	121
03	43	إيرادات النشاط الخدمي	70	84
04	44	إيرادات التشغيل للغير	145	3
05	45	كلفة الموجودات المصنعة داخلياً	23	--
06		المجمـوع لأغـراض العمليـات الجارية	20801	17167
07		**ينزل :**		
08	4122	التغير في مخزون ألإنتاج التام	(494)	(1541)
09	4123	التغير في مخزون ألإنتاج غير التام	(49)	(811)
01	422	التغير في مخزون بضائع لغير البيع	--	--
10		المجموع	(543)	(2352)
11		المجموع لأغراض ألإنتاج والمتاجرة والتوزيع (6- 10)	20258	14815

جدول رقم (26)

كشف بالفوائد وأيجارات الاراضي الدائنة والإيرادات التحويلية وألآخرى

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقـــــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
01	461	فائد دائنة	315	12
02	462	أيجارات دائنة	--	--
03	463	إيرادات ألإستثمارات المالية	--	--
04		مجمـوع الفوائـد وأيجـارات الأراضـي الدائنة	315	12
05	47	**الأعانات :**		
06	472	اعانات إنتاج محلي	50	56
07	473	اعانات تصدير	62	44
08		مجموع الاعانات	112	100
09	48	**الإيرادات التحويلية :**		
10	4811	مساهمة العاملين وحصة المنشـآت مـن الضمان الاجتماعي	20	9
11	4821	منح الخزينة العامة	--	--
12	4831	تبرعات مستلمة	--	--
13	4832	تعويضات وغرامات	9	8
14		مجموع الإيرادات التحويلية	29	10
15	49	**إيرادات اخرى :**		
16	491	إيرادات سنوات سابقة	300	320
17	492	إيرادات عرضية	108	83
18	493	إيرادات رأسمالية	72	--
19	494	مجموع الإيرادات ألآخرى	480	403

جدول رقم (27)

كمية وقيمة الإنتاج والمبيعات

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
01	41	**إيرادات نشاط ألإنتاج السلعي :**		
02		كمية المباع الفعلية (جرار)	1910	1510
03		سعر بيع الجرار الواحد	10.123	9.674
04		قيمة المبيعات السلعية (2×3)	19335	14607
05	4122	**يضاف التغير في مخزون ألإنتاج التام :**		
06		كمية التغير في المخزون (جرار)	94	414
07		كلفة الجرار الواحد	5.78	5.68
08		التغير في مخزون ألإنتاج التام (6×7)	543	2352
09		إيرادات النشاط السلعي (4+ 8)	19878	16959
10	42	إيرادات النشاط الجاري	684	121
11	43	إيرادات النشاط الخدمي	70	85
12	44	إيرادات التشغيل للغير	146	3
13	45	كلفة الموجودات المصنعة داخلياً	23	--
14	46	فوائد وأيجارات دائنة	315	12
15		مجموع الإيرادات غير السلعية (10+....+ 14)	1238	221
16		قيمة ألإنتاج بسعر السوق (9+15)	21116	17180
17	384	**تنزل** – الضرائب والرسوم	--	--
18	47	**تضاف** : الاعانات	112	100
19		ألإنتاج بسعر تكلفة عناصر ألإنتاج	21228	17280

جدول رقم (28)

كشف توزيع الإستخدامات على مراكز الكلفة للسنة المنتهية 31/ 12/ 2002

الرمز	رقم الدليل	المصروفات	كلفة الإنتاج 5	كلفة الخدمات الإنتاجية 6	كلفة الخدمات التسويقية 7	كلفة الخدمات الإدارية 8	المجموع
01	31	كلفة العاملين	2067	1344	253	1135	4799
02	32	المستلزمات السلعية	6252	815	77	53	7197
03	33	المستلزمات الخدمية	190	184	49	64	487
04	34	مقاولات وخدمات	--	--	--	--	--
05	35	مشتريات بضائع بغرض البيع	--	--	--	--	--
06	36	الفوائد وأيجارات الاراضي	--	--	--	--	--
07	37	الأندثارات	998	182	171	99	1450
08		المجموع	9507	2525	550	1351	13933
09		توزيع خدمات ألإنتاج	2235	(2525)	187	103	--
10		توزيع مراكز ألإنتاج الخدمية	(117)	--	101	16	--
11		المجموع	11625	--	838	1469	13933(*)

(*) يعود عدم التطابق البسيط في ألأرقام إلى التقريب .

جدول رقم (29)

كشف المزايا العينية للعاملين

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقـرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
01	3261	كساوي	35	20
02	3262	طعام	200	100
03	3263	طباعة	9	5
04	3341	نقل	13	8
05		المجموع (1+....+4)	257	133

جدول رقم (30)

الحسابات المتقابلة والدائنة كما في 31/ 12/ 2002

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقـــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
01	191	ألإنتاج التام بسعر البيع	--	--
02	1921	ألإعتمادات المدينة المستلمة	--	--
03	1923	خطابات الضمان المستلمة	--	--
04	1925	العقود	--	--
05	1941	فرق الايجار المحسوب	--	--
06	1942	فرق الفوائد المحسوبة	--	--
07	1943	فرق تقويم تغير مخزون ألإنتاج التام	--	--
08	1944	فرق تقويم تغير مخزون ألإنتاج غير التام	--	--
09	2922	ألإعتمادات المستندية الصادرة	--	--
10	2924	خطابات الضمان الصادرة	--	--
11		المجموع (1+....+10)	--	--

جدول رقم (31)

كشف المواد والإستخدامات لسنة 2002

الرمز	الإستخدامـــــــات	المبلغ
01	**أ- إستخدامات رأسمالية :**	
02	1- تكوين رأسمالي إجمالي	
03	أ- الموجودات الثابتة المشتراة (تكوين رأسمالي ثابت)	2232
04	ب- ضرائب ورسوم على ألإستثمارات	--
05	ج- زيادة في المخزون	6068
06	2- صافي المشروعات تحت التنفيذ	(450)
07	المجموع (3 + 4 + 5 + 6)	7850
08	**ب- تحويلات رأسمالية :**	
09	1- شراء الموجودات الثابتة والمستعملة	--
10	2- ثمن شراء الاراضي	--
11	3- الخسائر السنوية	10
12	4- النقص في الاحتياطات والتخصيصات	--
13	المجموع (9 + 10 + 11 + 12)	10
14	**ج- صافي التغير في الموجودات الثابتة**	
15	1- النقص في القروض طويلة ألأجل	--
16	2- النقص في القروض قصيرة ألأجل	--
17	3- النقص في المصارف الدائنة	--
18	4- النقص في الدائنين	2582
19	5- الزيادة في الاقراض طويلة ألأجل	--
20	6- النقص في الاقراض قصيرة ألأجل	--
21	7- الزيادة في المدينين	4426
22	8- الزيادة في النقدية بالبنوك والصندوق	7530
23	المجموع (15+....+ 22)	14538
24	مجموع الإستخدامات (7 + 13 + 23)	22398
25	**أ- تمويل ذاتي :**	
26	1- زيادة الاحتياطي	633
27	2- الأندثارات	1450
28	3- أرباح غير موزعة	--
29	4- مخصصات اخرى	6253
30	5- متفرقة	--
31	المجموع (26 +....+ 30)	8336
32	**ب- تحويلات رأسمالية :**	
33	1- الزيادة في رأس المال	--
34	2- كلفة موجودات ثابتة مباعة	166
35	3- نقص في المشروعات تحت التنفيذ	--

36	4- نقص في الخزين	--
37	5- نقص في ألإستثمارات المالية	72
38	المجموع (33 +....+ 37)	188
39	**ج- صافي التغير في المطلوبات والقروض :**	
40	1- النقص في الاقراض طويلة ألأجل	--
41	2- النقص في الاقراض قصيرة ألأجل	--
42	3- النقص في الرسوم المدينة	--
43	4- الزيادة في القروض طويلة ألأجل	--
44	5- الزيادة في القروض قصيرة ألأجل	--
45	6- الزيادة في المصارف الدائنة	--
46	7- الزيادة في الدائنين	--
47	8- النقص في النقدية بالبنوك والصندوق	--
48	9- الزيادة في التخصيصات قصيرة ألأجل	13874
49	المجموع (40 +....+ 48)	13874
50	مجموع الموارد (31 + 38 + 49)	22398

\

جدول رقم(32)

كشف تكوين رأس المال الثابت الإجمالي والتغيير في المخزون لسنة 2002

(الف ح)

الرمز	رقم الدليل	الفقـــــــــرة	المبلغ
01		**1- تكوين رأس المال الثابت الإجمالي**	
02	1211	الاراضي الزراعية	
03	12111	كلفة الشراء (تشمل مصاريف الاقتناء عدا قيمة الشراء)	--
04	12112	كلفة الاستصلاح	--
05	1212	اراضي بناء (تشمل مصاريف الاقتناء عدا قيمة الشراء)	--
06	1213	اراضي فناء (تشمل مصاريف الاقتناء عدا قيمة الشراء)	--
07	122	مباني ومنشآت وطرق (عدا المباني 1221 , 1223 ادناه)	--
08	1221	مباني	1697
09	1223	منشآت سكنية	--
10	123	الألات ومعدات	344
11	124	وسائط نقل وانتقال	181
12	125	عدد وقوالب	2
13	126	اثاث واجهزة مكاتب	8
14	127	نباتات وحيوانات	--
15	128	نفقات أيرادية مؤجلة	--
16	129	انفاق إستثماري	--
17		المجموع (3 +....+ 16)	2232
18		**2- التغير في المخزون (اخر مدة - أول مدة)**	
19	131	مخزون الخأمات والمواد ألأولية	1454
20	132	مخزون الوقود والزيوت	(7)
21	133	مخزون الادوات الاحتياطية	383
22	134	مخزون مواد التعبئة والتغليف	(58)
23	135	مخزون المتنوعات	760
24	136	مخزون ألإنتاج	543
25	137	مخزون البضائع لغرض البيع	--
26	138	إعتمادات مستندية لشراء مواد	2993
27	139	مخزون مواد اخرى	--
28		المجموع (19+....+ 27)	6068

جدول رقم (33)

كشف مقارنة ألأرقام الرئيسية الواردة في الحسابات الختامية للسنوات الخمسة المنتهية في 31/ 12/ 2002 حساب ألإنتاج والتوزيع (الف ح)

الرمز	رقم الدليل الحسابي	الفقـــــرة	1998	%	1999	%	2000	%
01	45-41	إيرادات النشاط الجاري	16836	100	13851	100	14489	100
02		تنزل – كلفة المبيعات	(12178)	72	(9570)	69	(7295)	50
03		فائض(عجز) النشاط الجاري	4658	28	4281	31	7194	50
04	7	تنزل كلفة الخدمات التسويقية	(4526)	27	(968)	7	(1236)	9
05		فائض (عجز) ألإنتاج والمتاجرة	132	1	3313	24	5958	41
06	38.8	تنزل كلفة الخدمات ألإدارية						
07	39	والمصروفات التحويلية ألآخرى	(1148)	7	(1610)	11	(1937)	13
08	49.48	تضاف – الإيرادات التحويلية ألآخرى	36	6	173	1	215	1
09		الفائض القابل للتوزيع موزع كألآتي:	(980)		1876		4236	29
10		حوافز تحقيق ألأرباح	--		--		--	--
11		اطفاء خسائر سنوات سابقة	--		938	50	2118	50
12		الاحتياطي العام	--		141	7	318	8
13		حصة الخزينة العامة	--		754	40	1703	40
14		حصة المنتسبين من ألأرباح	--		43	3	97	2
15		المجموع (10+....+ 14)	--		1876		4236	
16		الميزانية العامة						
17		الموجودات الثابتة	6940	33	6078	25	6553	24
18		الموجودات ألآخرى	--	--	--	--	--	--
19		صافي رأس المال العامل	13974	67	17765	75	20488	76
20		مجموع موجودات المنشأة	20914	100	23843	100	27041	100
		ممولة كما يلي :						
21		رأس المال بعد تنزيل الخسائر مضافاً الاحتياطيات	20395	98	22679	95	26880	99
22		التخصيصات	519	--	1164	5	161	1
23		القروض	--	--	--	--	--	--
24		مجموع مصادر التمويل	20914	100	23843	100	27041	100

تكملة الجدول (33)

الرمز	رقم الدليل الحسابي	الفقـــرة	2001	٪	2002	٪
01	45-41	إيرادات النشاط الجاري	14814	100	20258	100
02		تنزل – كلفة المبيعات	(8589)	58	(11082)	54
03		فائض(عجز) النشاط الجاري	6225	42	9176	46
04	7	تنزل كلفة الخدمات التسويقية	(695)	5	(837)	4
05		فائض (عجز) ألإنتاج والمتاجرة	5530	37	8339	42
06	38.8	تنزل كلفة الخدمات ألإدارية				
07	39	والمصروفات التحويلية ألآخرى	(2149)	15	(2326)	11
08	49.48	تضاف – الإيرادات التحويلية ألآخرى	525	4	936	5
09		الفائض القابل للتوزيع موزع كألآتي:	3906	26	6949	36
10		حوافز تحقيق ألأرباح	--	--	390	6
11		اطفاء خسائر سنوات سابقة	1953	50	2337	34
12		الاحتياطي العام	293	8	633	9
13		حصة الخزينة العامة	1660	42	3589	51
14		حصة المنتسبين من ألأرباح	--		--	
15		المجموع (10+....+ 14)	3906		6949	100
16		الميزانية العامة				
17		الموجودات الثابتة	6721	22	7719	22
18		الموجودات ألآخرى	--	--	--	--
19		صافي رأس المال العامل	24208	78	26962	78
20		مجموع موجودات المنشأة ممولة كما يلي :	30929	100	34681	100
21		رأس المال بعد تنزيل الخسائر مضافاً الاحتياطيات	30790	99	34542	99.5
22		التخصيصات	139	1	139	0.5
23		القروض	--	--	--	--
24		مجموع مصادر التمويل	30929	100	34681	100

جدول رقم (34)

كشف إستغلال الطاقات ألإنتاجية لشركة الجرارات الزراعية للسنوات 1998- 2002

الرمز	السنة	وحدة(*) القياس	الطاقة التصميمية (1)	الطاقة القصوى (2)	الطاقة المتاحة (3)	الطاقة المخططة (4)	الطاقة الفعلية (5)	المخطط بيعة (6)	المباع فعلاً (7)
01	1998	جرار	2200	1900	1850	1800	1550	1700	1483
02	1999	جرار	2200	1950	1850	1800	1600	1700	1521
03	2000	جرار	2200	1950	1900	1850	1500	1750	1428
04	2001	جرار	2250	2050	1950	1950	1926	1750	1510
05	2002	جرار	2300	1150	2100	2100	2004	2050	1910

(*) لا يقتصر إنتاج الوحدة الاقتصادية في بعض الاحيان على إنتاج واحد فقد يكون لها أكثر من إنتاج رئيسي أو عرضي ولكن للتبسيط افترضنا ان الوحدة اعلاة يقتصر إنتاجها على الجرارات الزراعية فقط حيث ان مثل هذه الوحدات تقوم بإنتاج مكائن ومعدات اخرى إلى جانب الجرارات مثل الباذرات والعجلات والمحاريث وغيرها .

جدول رقم (35)

إيرادات النشاط الجاري لأغراض المتاجرة المخططة والفعلية والمرتجعات والسماحات والخصومات وإجور النقل (الف ح)

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقـــــرة	2002		2001	
			المخطط	الفعلي	المخطط	الفعلي
01		إجمالي إيرادات النشاط الجاري (لأغراض المتاجرة) تنزل :	23750	23135	18400	17445
02		مرتجعات المبيعات	(600)	(750)	(750)	(920)
03		السماحات والخصومات	(1000)	(1018)	(750)	(838)
04		إجور النقل	(750)	(654)	(600)	(592)
05		غيرها	(400)	(455)	(300)	(280)
06	41- 45	صافي إيرادات النشاط الجاري	21000	20258	16000	14815
07		صافي كلفة البضاعة المباعة	(11000)	(11082)	(8000)	(6245)
08		فائض النشاط الجاري (6- 7)	10000	9176	8000	6245
09	46,47	فوائد الايجارات الدائنة والاعانات	500	427	150	112
10		المصروفات التشغيلية (تسويقية وادارية وتمويلية)	(2000)	(2306)	(2100)	(2315)
11		إجمالي الربح (فائض العمليات الجارية/ المرحلة ألأولى)	8500	7297	6050	4042
12		الإيرادات ألآخرى	600	509	500	413
13		المصروفات ألآخرى	(700)	(857)	(400)	(549)
14		صافي الربح (المرحلة الثانية)	8300	6949	6150	3906

جدول رقم (36)

عدد العمال وإجورهم ومزاياهم

الرمز	الفقـــرة	2002 (الف ح)			2001 (الف ح)		
		العدد	الإجور والرواتب	المزايا العينية	العدد	الإجور والرواتب	المزايا العينية
01	العمال الدائميون	1598	4040	225	1380	3494	120
02	العمال المؤقتين	352	758	32	378	832	13
03	المجموع (1+ 2)	1950	4798	257	1758	4326	133
04	العمال الفنيون	562	2360	80	534	2243	65
05	العمال الغير فنيون	1388	2438	177	1224	2083	68
06	المجموع (4+ 5)	1950	4798	257	1758	4326	133
07	العمال بألأجر الاعتيادي	1845	4531	240	1663	4078	129
08	العمال بالقطعة	105	267	17	95	248	8
09	المجموع (7 + 8)	1950	4798	257	1758	4326	133
10	العاملون بالآلات	315	913	65	298	864	35
11	العاملون بالبيع	120	290	35	105	348	15
12	العاملون بالنقل	182	372	50	164	335	18
13	العاملون بالتوزيع	206	415	24	184	370	14
14	العاملون بالمقاولة	275	632	36	234	545	16
15	العاملون بألإدارة	180	396	32	155	340	14
16	العاملون بالمجالات ألآخرى	672	1780	15	618	1624	21
17	المجموع (10 +....+ 16)	1950	4798	257	1758	4326	133

جدول رقم (37)

حركة القوى العاملة

الرمز	الفقـرة	2002	2001
01	**عدد تاركي الخدمة :**	38	33
02	عدد تاركي الخدمة لأسباب ادارية	18	15
03	عدد تاركي الخدمة لأسباب غير ادارية	20	18
04	عدد العمال المتقدمين للتعيين	350	280
05	عدد العمال الذين تمت مقابلتهم	320	250
06	عدد العمال الذين تم تعيينهم (العمال الجدد)	230	210
07	عدد العمال الذين بقوا في الخدمة بعد سنة التعيين	208	180
08	صافي حركة العمال (6- 1)	192	177
09	**عدد الترقيات :**	120	95
10	عدد الدرجات المشغولة من خارج الوحدة	30	35
11	عدد الدرجات المشغولة من داخل المنشأة	90	60

جدول رقم(38)

كشف بمستوى جودة ألإنتاج لسنة 2002

الرمز	الفقــرة	كمية (جرار)	قيمة (الف ح)
01	ألإنتاج الإجمالي	2004	20258
02	ألإنتاج المعيب	55	557
03	ألإنتاج رديء الجودة	25	253
04	مجموع ألإنتاج المعيب والرديء الجودة (2 + 3)	80	810

جدول رقم (39)

كمية زقيمة المواد والبضاعة التالفة لسنة 2002

الرمز	الفقـــــــرة	وحدة القياس	أثناء النقل (1)	أثناء الإنتاج (2)	المجموع (3)
01	**المواد الأولية التالفة :**				
02	كمية	(قطعة)	300	100	400
03	قيمة	(الف ح)	220	120	340
04	**البضاعة الجاهزة للتلف :**				
05	كمية	(جرار)	5	4	9
06	قيمة	(الف ح)	48	39	87

جدول رقم (40)

تدبير وإدارة المواد

الرمز	الفقـــــــرة	وحدة القياس	الكمية أو النوعية	
			2002	2001
01	عدد مرات نفاذ صنف معين من المواد	(مرة)	15	12
02	عدد مرات طلب صنف معين من المواد	(مرة)	25	35
03	عدد مرات التجهيز	(مرة)	30	22
04	وحدات التأخير من عمليات تجهيز المواد	(يوم)	22	24
05	مرتجعات المشتريات	(الف ح)	650	750
06	كمية المواد المعاد تشغيلها	(قطعة)	300	250
07	كمية المواد المعاد تشغيلها	(الف ح)	120	130

جدول رقم (41)

تجهيز طلبيات المشترين

الرمز	الفقـــــرة	وحدة القياس	2002	2001
01	عدد الطلبيات خلال السنة	(طلب)	250	260
02	عدد فترات تأخير تسليم الطلبيات	(مرة)	42	28
03	مجموع فترات تأخير تسليم الطلبيات	(يوم)	342	410
04	إجمــالي غرامــات تــأخير تســليم الطلبيات	(الف ح)	55	60

جدول رقم (42)

تكاليف الصيانة

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقـــرة	2002 (الف ح)		2001 (الف ح)	
			مخطط	فعلي	مخطط	فعلي
01	331	**تكاليف الصيانة :**				
02	3312	صيانة المكائن والآلات والمعدات	18	20	30	35
03	3313	صيانة المباني والأنشاءات والطرق	20	17	15	20
04	3314	صيانة وسائط النقل	15	12	15	14
05	3315	صيانة العدد والقوالب	5	5	40	35
06	3316	صيانة الاثاث واجهزة المكتب	12	10	10	15
07		المجموع (3 +....+ 6)	70	64	110	119
08		الصيانة الوقائية	50	44	60	72
09		الصيانة الاصلاحية	20	20	50	47
10		المجموع (8 + 9)	70	64	110	119

جدول رقم (43)

ساعات التشغيل في خطوط ألإنتاج

الرمز	الفقـرة	ساعات التشغيل القصوى (1)		ساعات التشغيل المتاحة (2)		ساعات التشغيل الفعلية (3)	
		2002	2001	2002	2001	2002	2001
01	الخطة ألإنتاجية (أ)	2900	2800	2600	2500	2550	2350
02	الخطة ألإنتاجية (ب)	2500	2500	2400	2300	2400	2250
03	الخطة ألإنتاجية (ج)	2400	2300	2200	2100	2180	1499
04	معدل ساعات التشغيل	2600	2533	2400	2300	2377	2033

جدول رقم (44)

ساعات العمل في المناولة

الرمز	الفقـــرة	2002	2001
01	عدد ساعات المناولة المستغرقة	800	850
02	ساعات التوقف بسبب عدم كفاءة المناولة	15	10

جدول رقم (45)
الزمن الذي يستغرقه العمل

الرمز	الفقـــرة	2002 المتاحة	2002 الفعلية	2001 المتاحة	2001 الفعلية
01	**أوقات العمل الدائمي :**				
02	عدد أيام العمل السنوية	280	270	280	275
03	عدد ساعات العمل	2240	2092	2240	2100
04	عدد ساعات العمل في الآلات	2240	2008	2240	2050
05	عدد ساعات العمل في البيع	1960	1800	1960	1780
06	عدد ساعات العمل في النقل	1960	1750	1960	1700
07	عدد ساعات العمل في التوزيع	1960	1920	1960	1880
08	عدد ساعات العمل بالمقاولة	1400	1320	1400	1300
09	عدد ساعات العمل في ألإدارة	2240	2230	2240	2225
10	عدد ساعات العمل ألآخرى	2240	2210	2240	2215
11	**أوقات العمل الرسمي :**				
12	عدد أيام العمل الرسمي	90	85	90	87
13	عدد ساعات العمل الرسمي	720	700	720	690
14	**أوقات العمل الاضافي :**				
15	عدد أيام العمل الاضافي	210	180	210	165
16	عدد ساعات العمل الاضافي	630	540	630	495
17	انتظام حركة العمل:				
18	عدد أيام الغياب لجميع العاملين (موزعة حسب الساعات) :	3900	4875	3900	4992
19	عدد ساعات الغياب	13650	15600	13650	14625
20	عدد ساعات التأخير	5850	5850	5850	5850
21	عدد ساعات الحوادث والاصابات	3900	7800	3900	5850
22	عدد ساعات ألأجازات المرضية	3900	5850	3900	7800
23	عدد العيادات الطبية	3900	3900	3900	5850
24	مجموع ساعات الغياب (لجميع العاملين)	31200	39000	31200	39975
25	عدد الشكاوي	10	15	8	20
26	عدد النزاعات العمالية	5	8	5	6
27	عدد ساعات التوقف بسبب النزاعات	15	40	10	17
28	تكلفة التعويضات عن الاصابة والمرض	150	160	140	170

جدول رقم (46)

العطلات والتوقفات عن العمل

الرمز	الفقرة	2002		2001	
		المتاحة	الفعلية	مخطط	فعلي
01	عدد العطلات	10	12	8	15
02	عدد أيام التوقف	12	15	10	14
03	عدد ساعات التوقف	120	145	105	150
04	ساعات التوقف بسبب الصيانة الوقائية	15	20	12	20
05	ساعات التوقف بسبب الصيانة الاصلاحية	25	30	20	32
06	ساعات التوقف بسبب العطلات المفاجئة	15	22	15	18
07	ساعات التوقف بسبب عدم توفر الاجزاء	18	20	15	25
08	ساعات التوقف بسبب عدم توفر مستلزمات ألإنتاج	22	28	20	35
09	ساعات التوقف بسبب النزاعات العمالية	15	10	10	10
10	ساعات التوقف بسبب عدم كفاءة المناولة	10	15	5	10

جدول رقم (47)

خطة التدريب

الرمز	الفقــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
01	نفقات التدريب	110	46
02	عدد المتدربين	50	22
03	نفقات التدريب المخططة	80	80

جدول رقم (48)

خطة البحث والتطور لسنة 2002

الرمز	الفقـــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
01	نفقات البحوث	54	60
02	عدد مشاريع البحث	10	12
03	نفقات البحوث المخططة	65	70
04	الوفورات المتحققة بفعل نتائج البحث والتطوير	25	22

جدول رقم (49)

الصادرات والعملة الاجنبية المتحققة

الرمز	الفقـــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
01	كمية الصادرات (جرار)	200	195
02	قيمة الصادرات	1880	1790
03	كمية الصادرات المخططة (جرار)	250	230
04	قيمة الصادرات المخططة	2350	2090
05	العملة الاجنبية المتحققة	1650	1550
06	العملة الاجنبية المخططة	2060	1810

جدول رقم (50)

الأستيرادات

الرمز	الفقـرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
01	المواد ألأولية	2250	2630
02	السلع التامة الصنع	1052	920
03	الصنع غير تامة الصنع	248	450
04	ادوات احتياطية	300	150
05	مواد اخرى	450	500
06	المجموع (1+....+ 5)	4300	4650

جدول رقم (51)

الاعانات المقدمة

الرمز	الفقـرة	2002 (الف ح)		2001 (الف ح)	
		مخطط	فعلي	مخطط	فعلي
01	الاعانات المقدمة للإنتاج المحلي	80	50	70	56
02	الاعانات المقدمة لأغراض التصدير	70	62	70	44
03	المجموع (1+ 2)	150	112	140	100

جدول رقم (52)

عدد الزبائن

الرمز	الفقرة	2002	2001
01	عدد الزبائن في أول مدة	350	320
02	عدد الزبائن في اخر مدة	380	350
03	عدد الزبائن المخطط	450	400

جدول رقم (53)

استبيان العاملين بشأن أهداف المنشأة وتطوير ادائها

الرمز	الفقرة	موافق تماماً	موافق	غير موافق	غير موافق بالمرة
*	**1- التخطيط ووضع الأهداف**				
01	ألأهداف العامة للمؤسسة التي اعمل بها مصاغة بوضوح ومفهومة من جـــانب معظم العاملين .	4	3	2	1
02	أهداف القسم/ الإدارة الـتي اعمـل بهـا محددة بوضوح ومكتوبة .	4	3	2	1
03	افهم جيدا أهـداف القسـم/ الإدارة الـتي اعمل بها .	4	3	2	1
04	أهـداف الوظيفـة الـتي اشـغلها محـددة بوضوح ومكتوبة .	4	3	2	1
05	افهم جيدا أهداف وظيفتي .	4	3	2	1
06	تتوفر لدى القسم/ الإدارة قائمة بـالخطط التشـغيلية المصـممة لتحقيـق ألأهـداف المطلوب انجازها .	4	3	2	1
07	اشارك في وضع الخطط التشغيلية للقسم/ الإدارة التي اعمل بها .	4	3	2	1

08	اشارك في وضع تحديد أهداف وظيفتي.	4	3	2	1
09	توضع ميزانية القسم/ الإدارة من واقع الخطط والأهداف المحددة لها .	4	3	2	1
10	يحدث الكثير من الازمات بالقسم/ الإدارة التي اعمل بها , والتي يمكن تفاديها بتخطيط أفضل وادق .	1	2	3	4
11	مجموع الدرجات (1+....+ 10)	37	29	21	13
*	**2- تقييم الأداء**				
01	توجد أجراءات محددة وواضحة لمقارنة نتائج الأداء الفعلي بخطط وأهداف القسم / الإدارة التي اعمل بها .	4	3	2	1
02	المشرف أو رئيسي المباشر يقيم ادائي بشكل منظم .	4	3	2	1
03	يناقشني رئيسي في مستوى ادائي بصفة منتظمة	4	3	2	1
04	توجد كمية كبيرة جداً من القواعد والنظم والأجراءات بالقسم/ الإدارة التي اعمل بها .	1	2	3	4
05	يشترك رئيسي المباشر معي بصفة دورية في تحديد مستويات الأداء المقبولة لوظيفتي .	4	3	2	1
06	ترتبط معايير الأداء بالنسبة لكل وظيفة بالقسم/ الإدارة بأهداف هذا القسم/ الإدارة .	4	3	2	1
07	يخبرني رئيسي المباشر بتقديره إذا كان ادائي جيداً .	4	3	2	1
08	عندي قدر مناسب من الحرية في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملي .	4	3	2	1
09	يقوم رئيسي المباشر بمراجعة عملي بأستمرار وبصورة أكثر من اللازم .	4	2	3	1
10	الرقابة وضبط العمل تعتبر شيئاً هاماً بالنسبة للقائمين على إدارة المؤسسة التي اعمل بها .	1	3	2	4
11	مجموع الدرجات (1+....+10)	34	28	22	16

جدول رقم (54)

رأسمال المستثمر المتاح

الرمز	الفقــرة	2002 (الف ح)	2001 (الف ح)
01	صافي الموجودات الثابتة	7719	6721
02	الموجودات المتداولة	47613	29589
03	المجموع (1+ 2)	55332	37310
04	تنزل المطلوبات المتداولة	(20651)	(5380)
05	رأس المال المستثمر (3- 4)	34681	30930

ويستخرج احياناً بموجب المعادلة ألآتية :-

رأس المال المستثمر = حقوق الملكية + المطلوبات طويلة ألأجل

+ قروض طويلة ألأجل

وحيث أن :

حقوق الملكية = الموجودات الكلية – (المطلوبات المتداولة + المطلوبات الثابتة)

= رأس المال في آخر مرة

= رأس المال المدفوع - الأحتياطات

مثال : إذا اخذنا ألأرقام التي وردت في الميزانية العمومية جدول رقم (02) فأن :

رأس المال المستثمر (2002) = 25717 + 8825 + 139 + صفر

= 34681

رأس المال المستثمر (2001) = 25717 + 5074 + 139 + صفر

= 30390

جدول رقم (55)

المبيعات والمشتريات المخططة والفعلية والآجلة

الرمز	رقم الدليل المحاسبي	الفقـرة	2002		2001	
			مخطط (1)	فعلي (2)	مخطط (3)	فعلي (4)
01	(41- 45)	صافي المبيعات	21000	20258	16000	14815
02		صافي المبيعات ألآجلة	16000	15662	11000	10954
03		صافي المشتريات	13000	11635	10000	9432
04		صافي المشتريات ألآجلة	10000	10112	6000	5874

الملحق الثاني

تعاريف لبعض المصطلحات والمفاهيم

المقدمة

وردت في هذا الكتاب بعض المصطلحات والمفاهيم وقد توضح معنى بعضها أثناء الشروحات التي وردت فيه ، أما القسم ألآخر فقد وجد بأنه يحتاج إلى توضيح وشرح وتبسيط وذلك بهدف المساعدة في حسن وسلامة إستخدامه في عمليات تقويم الأداء وبالاخص عند تقدير قيمة المعايير . وبالرغم من ان البعض من هذه المصطلحات والمفاهيم معروفة لدى المحاسبين والاختصاصيين الا انها قد لا تكون كذلك بالنسبة لغيرهم ومن هنا نشأت ضرورة إعداد هذا الملحق الذي احتوى على التعاريف ألآتية :-

1- **قيمة ألإنتاج :** وهي قيمة ماتنتجه الوحدة من منتجات نهائية جيدة بغرض البيع أو التأجير خلال السنة المالية ، ويقوم ألإنتاج التام بمتوسط سعر البيع خلال السنة للوصول إلى قيمة ألإنتاج بسعر السوق . مع ألإشارة إلى ان ألإنتاج غير التام (نصف المصنع) يعتبر إنتاجاً تاماً.

وتستخرج قيمة ألإنتاج بالنسبة للوحدة التي تختص بإنتاج سلع رئيسية وتمارس نشاطات ثانوية تدر عليها إيرادات كالآتي :-

- قيمة ألإنتاج بسعر السوق = صافي المبيعات السلعية + التغير في مخزون ألإنتاج التام + إيرادات النشاط التجاري + إيرادات النشاط الخدمي + إيرادات التشغيل للغير + كلفة الموجودات المصنعة داخلياً + فوائد أيجارات دائنة.

أما قيمة ألإنتاج بسعر تكلفة عناصر ألإنتاج فتستخرج كالآتي :-

- قيمة ألإنتاج بتكلفة عناصر ألإنتاج = قيمة ألإنتاج بسعر السوق - الضرائب غير المباشرة + الاعانات.

أما قيمة ألإنتاج بالنسبة للوحدات التي تختص بإنتاج سلعة محددة أو مجموعة سلع فتستخرج قيمة ألإنتاج ما يأتي :-

- قيمة الإنتاج بسعر السوق لسلعة معينة = كمية ألإنتاج من هذه السلعة × متوسط سعر بيعها خلال فترة ألإنتاج . أما على مستوى مجموع السلع التي

تنتجها الوحدة فأن قيمة ألإنتاج تكون:

- قيمة ألإنتاج الكلي بسعر السوق = مجموع قيم ألإنتاج بسعر السوق لجميع السلع التي تنتجها الوحدة.

2- **كمية الإنتاج :** وهي عدد الوحدات المنتجة النهائية غير المعيبة خلال فترة زمنية معينة.

3- **كمية ألإنتاج الفعلي :** وهي كمية ألإنتاج النهائي غير المعيب + ألإنتاج التالف والمعيب.

4- **تكلفة ألإنتاج :** وهي مجموع التكاليف الداخلة في مركز التكلفة أي التي ساهمت في خلق ألإنتاج.

5- **تكلفة المواد الخام :** وهي تكاليف المواد الخام المستخدمة في التشغيل وتستخرج كالآتي :-

- تكلفة المواد الخام = قيمة شراء المواد الخام + التكاليف ألآخرى حتى وصول المواد للمخازن.

6- **الإستخدامات الوسيطة :** وهي مستلزمات ألإنتاج التي تدخل في العملية الإنتاجية

7- **التكاليف المتغيرة :** وهي التكاليف التي تتغير مع تغير حجم ألإنتاج فتزداد بازدياده وتنخفض بأنخفاضه ومنها بالأخص المواد الأولية .

8- **التكاليف الثابتة :** وهي التكاليف التي لاتتغير مع تغير حجم ألإنتاج بل تبقى ثابتة مهما تغيرت الكميات المنتجة كالمكائن والآلات والمباني وغيرها من مكونات رأس المال الثابت.

9- **إيرادات النشاط الرئيسي (الاعتيادي) :** وهي الإيرادات المتأتية من نتائج النشاط ألأساسي للوحدة فإذا كانت الشركة متخصصة بإنتاج السماد فأن إيراداتها من هذا ألإنتاج هي إيرادات النشاط الرئيسي.

10- **إيرادات النشاط الثانوي (غير الاعتيادي) :** وهي الإيرادات المتأتية من نتائج النشاط غير الرئيسي للوحدة . كالإيرادات التي تحصل عليها من بيع مخلفات إنتاج السماد إذا كان إنتاجها الرئيسي هو السماد. أو بيع بعض الموجودات الثابتة والخصم المكتسب وإيرادات العقار والعمولات المكتسبة.

11- **القيمة المضافة بسعر تكلفة عناصر ألإنتاج** = قيمة ألإنتاج - مستلزمات ألإنتاج

(الإستخدامات الوسيطة) - الرسوم والضرائب غير المباشرة + الاعانات.

12- القيمة المضافة بسعر السوق = قيمة ألإنتاج - مستلزمات ألإنتاج.

13- إجمالي قيمة المبيعات = وهو مجموع الإيرادات المتأتية عن بيع المنتجات.

= عدد الوحدات المباعة × متوسط سع البيع خلال الفترة

14- صافي قيمة المبيعات = إجمالي قيمة المبيعات – (المرتجعات + الخصم المسموح به+ مصاريف نقل ألإنتاج الخام + الهدايا والعينات المجانية + العمولات).

15- إجمالي قيمة المشتريات : وهي مجموع قيمة مشتريات الوحدة سواء من المواد الأولية أو مستلزمات ألإنتاج ألآخرى أو بضاعة لغرض البيع وغير ذلك.

16- صافي قيمة المشتريات = إجمالي قيمة المشتريات – (المرتجعات + السماحات +الخصم).

17- تكلفة البضاعة المباعة = بضاعة أول المدة + صافي قيمة المشتريات + المصروفات المباشرة على الشراء - بضاعة آخر المدة.

18- إجمالي الربح (المرحلة ألأولى) : وهو الربح الناتج عن عملية الشراء والبيع التي تقوم بها الوحدة فقط دون الإيرادات والمصروفات التي تنتج عن مصادر غير مصدر الشراء والبيع أي الربح المتحقق من بيع البضاعة بأكثر من ثمن تكلفتها فقط ويستخرج كالآتي :-

إجمالي الربح = صافي قيمة المبيعات - تكلفة البضاعة المباعة

19- صافي الربح (الفائض) : وهو ما يتحقق للوحدة من إيرادات كثمرة لنشاطها الرئيسي وغير الرئيسي خلال فترة زمنية معينة بعد طرح كافة التكاليف التي انفقت من اجل الحصول على هذه الأموال أما الضرائب فيرى البعض انها فقرة مستقلة عن الإيرادات والتكاليف ولهذا يستخرج عادةً صافي الربح قبل الضريبة أما صافي الربح (بعد الضريبة) فيستخرج كالآتي :-

صافي الربح (المرحلة الثانية) = إجمالي الربح + الإيرادات المتأتية من النشاط غير الأعتيادي - مصروفات البيع والتوزيع وبعض الخسائر والمصروفات ألإدارية.

20- مصروفات البيع والتوزيع وبعض الخسائر والمصروفات ألإدارية = خسائر بيع بعض الموجودات الثابتة + الديون المعدومة + الأندثارات + الرواتب + الأيجارات + مصروفات الماء والكهرباء والأعلان + المصروفات ألإدارية الآخرى.

21- إجمالي الموجودات = الموجودات الثابتة + الموجودات المتداولة.

22- **الموجودات الثابتة :** وهي جميع ما تمتلكه الوحدة من أموال منقولة وغـير منقولـة ملموسة وغير ملموسة لغير أغراض البيع أو التحوير بل للأستعمال لفترة طويلة لغرض ألإنتاج . كالمكائن والآلات ووسائل النقل والابنية وسمعة المحل .. الخ . وتعتبر من الموجودات الثابتة المبالغ المصروفة على تحسين الموجودات مما يـؤدي إلى زيادة طاقتها ألإنتاجية بينما لا يعتبر من الموجودات الثابتة نفقات الصيانة لأن دورها محدد في الحفاظ على طاقة الموجود وديمومته وليس زيادة طاقته ألإنتاجية.
وتتحدد قيمة الموجودات في نهاية الفترة كما يأتي :-
قيمة الموجودات الثابتة في نهايـة الفـترة = الموجـودات الثابتـة في أول الفـترة + الموجودات الثابتة المضافة خلال السنة - الموجودات الثابتة المستبعدة نتيجة البيع أو الخزن بقيمتها + النفقات الرأسمالية وهي المبالغ التي صـرفت علـى تحسـين طاقة الموجودات. وتقيم الموجودات الثابتة عادةً بأسعار الكلفة.

23- **الموجودات المتداولة :** وهي جميع الموجودات التي يمكن تحويلها إلى نقـد خـلال فترة قصيرة (أقل من سنة) وهي تمثل مجموعة الموارد أو المنافع الاقتصادية الـتي تستثمر بهـا الوحـدة الاقتصـادية علـى امـل إسـتخدامها في الـدورة التشـغيلية الاعتيادية أي ان ألأساس في تمييزها عن بقية الموجودات هي فترة الإستخدام أو الأنتفاع من هذه الموارد والمتمثلة بالفترة المالية أو الـدورة التشـغيلية ومـن هـذه الموجودات : النقد في الصـندوق أو المصـرف والأوراق الماليـة وأوراق القـبض والمدينون والتجهيزات والبضاعة في آخر المدة وغيرها.

24- **الموجودات السريعة (شبه النقدية) :** وهي ذلك الجزء من الموجودات المتداولـة الذي يمكن تحويلـها إلى نقـد بسـرعة كالأسـهم والسـندات وحـوالات الخزينـة وأوراق القبض وغيرها أو مـا يسـمى (بألإسـتثمارات المؤقتـة) وتسـتمد هـذه الموجودات سيولتها من كونها قابلة للبيع فوراً وبأسعار تقـارب أو لاتقـل عـن كلفة شرائها . ويمكن التوصل إلى قيمة الموجودات السـريعة باسـتبعاد المخـزون ومخصص الديون المشكوك في تحصيلها من الموجودات المتداولة (بدون النقد).

25- **الموجودات المشتركة في العمليات :** ويقصد بها مساهمة الموجودات في أكثر مـن عملية إنتاجية مما يقتضي وضع حسابات لتحديد حصـة كـل إنتـاج مـن الجهـد ألإنتاجي لهذه الموجودات.

26- **صافي الموجودات الثابتة** = إجمالي قيمة الموجودات - مخصص الأندثار. وعادةً ما يستخدم صافي الموجودات الثابتة عند أجراء عملية تقويم أداء.

27- **إجمالي المطلوبات :** ويقصد بها الأموال التي أصبحت تحت تصرف الوحدة من مصادر مختلفة وهو تشير إلى كيفية إستخدام هذه الأموال وبعبارة آخرى تمثل المطلوبات الأموال المدينة بها الوحدة للآخرين وتقسم عادةً إلى ثلاثة أقسام : المطلوبات المتداولة والمطلوبات الثابتة وحساب رأس المال.

28- **المطلوبات المتداولة :** وهي المطلوبات التي لها صفة مؤقتة أي التي يوفى بها في المدى القصير (خلال السنة) كما يتم الوفاء بها في الغالب من الموجودات المتداولة وتشمل : أوراق الدفع والدائنون والمصروفات المستحقة على الوحدة والتي لم تسددها حتى تاريخ إعداد الميزانية والإيرادات المقبوضة مقدماً التي استلمتها الوحدة وتعود لسنوات قادمة ، وتخصيصات الضريبة والسحب على المكشوف وتخصيصات الديون المشكوك فيها وقروض قصيرة ألأجل وغيرها.

29- **رأس المال :** وهو الأموال التي توضع تحت تصرف الوحدة إلى جانب المطلوبات الثابتة والمتداولة وتمثل التمويل الدائمي للوحدة لأنه لا يسترد من قبل المساهمين الا في حالة تصفية المشروع.

30- **حقوق الملكية :** وتسمى احياناً برأس المال الممتلك أو صافي الاصول وهي مجموع الأموال التي ساهم بها المالكون لغرض تمويل الشركة وتشمل رأس المال المدفوع +الأحتياطيات الرأسمالية والأيرادية + الأرباح المحتجزة وتحسب كالآتي :-

حقوق الملكية = (الموجودات المتداولة + الموجودات الثابتة) - (المطلوبات المتداولة + المطلوبات الثابتة)

= الموجودات الكلية - (المطلوبات المتداولة + المطلوبات الثابتة)

= رأس المال المدفوع + الاحتياطيات

31- **إجمالي رأس المال العامل :** ويسمى احياناً برأس مال التشغيل أو المتداول أو الدائر ويساوي عادةً الموجودات المتداولة .

32- **صافي رأس المال العامل** = الموجودات المتداولة - المطلوبات المتداولة

33- **المطلوبات الخارجية** = المطلوبات المتداولة + المطلوبات الثابتة

34- **المطلوبات الداخليـــة** = حقوق الملكية = رأس المال المدفوع + الاحتياطيات

35- **القروض طويلة ألأجل :** وتشمل القروض التي تحصل عليها الوحدة والتي تمتد فترة سدادها لأكثر من سنة واحدة.

36- **القروض قصيرة ألأجل :** وهي القروض التي تحصل عليها الوحدة والتي تنحصر فترة سدادها خلال سنة واحدة.

37- **إجمالي القروض** = القروض طويلة ألأجل + القروض قصير ألأجل.

38- **رأس المال المستثمر (أو المستخدم أو المتاح)** = حقوق الملكية + تخصيصات طويلة ألأجل + قروض طويلة ألأجل.

39- **النقود :** وهي الأموال التي تمتلكها الوحدة على شكل نقود في خزينتها أو مودعة لدى المصارف.

40- **الموجودات النقدية** = النقود + ألإستثمارات المؤقتة

41- **الموجودات المعنوية (الوهمية) :** وهي الموجودات التي تضيف حقوقاً للمالك ولاتمثل حقوقاً على احد مثل شهرة المحل والعلاقات التجارية وحقوق الاختراع وما شابه.

42- **المخزون السلعي :** وهي البضائع والسلع والمواد التي تخزنها الوحدة لمختلف أغراضها وتشمل : المواد الخام والبضاعة غير التامة الصنع والبضاعة التامة الصنع .وهو من أهم عناصر الموجودات المتداولة وله تأثير كبير على المركز المالي للوحدة .ويتكون المخزون في آخر المدة من ألآتي:-

أ - البضاعة الموجودة في مخازن الوحدة ومصانعها ومتأجرها ومعارضها والتي تعود ملكيتها للوحدة.

ب - البضاعة التي تمتلكها الوحدة وارسلت بصفة أمانة لوكلاء البيع أو الفروع لبيعها لحساب الوحدة.

جـ - البضاعة التي تعاقدت الوحدة على شرائها وشحنت اليها لكنها لم تدخل المخازن بعد لوجودها في طريق الشحن.

هـ - البضاعة التي استوردتها الوحدة ووصلت المخازن الكمركية ولم يتم اخراجها من الكمارك بعد.

ويقصد بالبضاعة في الفقرات أعلاه أية سلعة أو مادة من التي تم تعريفها في أعلاه . ويقيم المخزون أما بسعر الكلفة أو سعر السوق أيهما أقل.

43- **متوسط المخزون لمدة معينة** = $\frac{\text{مخزون أول هذه المدة + مخزون آخر هذه المدة}}{2}$

44- **معدل دوران المخزون :** وهو عدد مرات بيع أو استعمال المخزون أو متوسط المخزون.

45- **أوراق القبض :** وتشمل مجموع مبالغ أوراق القبض التي في حوزة الوحدة أو المرسلة للتحصيل والتي توضح المبالغ التي بذمة ألآخرين لصالح الوحدة ولم يبق على قبضها سوى استكمال أجراءات تحصيلها . ومن هذه الأوراق الشيك والسفتجة والكمبيالة والسند الاذني. وتعتبر أوراق القبض من حسابات الموجودات المتداولة.

46- **أوراق الدفع :** وتشمل مجموع مبالغ أوراق الدفع التي تقدمها الوحدة للغير والتي توضح المبالغ التي بذمة الوحدة للآخرين وتستحصل قيمتها بعد استكمال أجراءات تحصيلها وتعتبر من حسابات المطلوبات المتداولة ومنها الشيك والسفتجة والكمبيالة والسند الأذني.

47- **الدائنون :** ويمثل هذا الحساب حقوق الغير لدى الوحدة وبصفة خاصة الائتمان الممنوح لها من قبل الغير ويشمل : حساب مجهزي السلع والخدمات للوحدة + أوراق الدفع + الحسابات الجارية الدائنة + حسابات التعهدات + دائنو النشاط غير الجاري + حسابات دائنة متنوعة + استقطاعات لحساب الغير+ دائنو توزيع الأرباح .

48- **المدينون :** ويمثل هذا الحساب حقوق الوحدة لدى الغير وبصفة خاصة ما ينشأ من حقوق نتيجة الائتمان الممنوح للغير ويشمل:-

حسابات الزبائن + أوراق القبض + الحسابات الجارية المدينة + سلف التعهدات الثانوية + مدينو النشاط غير الجاري + حسابات مدنية متنوعة + السلف بأنواعها (كسلف المنتسبين).

49- **فترة الشراء :** وهي الفترة التي تقع بين تاريخ الشراء ألأجل وتاريخ تسديد الالتزامات الناجمة عنه.

50- **إجمالي ذمم الزبائن :** حسابات الزبائن المدنية + أوراق القبض

51- **فترة التحصيل :** وهي الفترة التي تقع بين تاريخ تسليم البضائع والخدمات للزبائن وتاريخ استلام قيمتها النقدية في حالة البيع ألأجل وتسمى احياناً فترة التحويل.

52- **فترة البيع :** وهي الفترة التي تمتد من تاريخ ورود البضاعة الجاهزة سواء كانت مشتراة من خارج الوحدة أو مصنوعة فيها إلى المخازن حتى تاريخ بيعها للزبائن.

53- **فترة ألإنتاج :** وهي فترة تسبق فترة البيع وتبدأ من تاريخ اخراج المـواد الأوليـة من المخازن لغرض ألإنتاج حتى الأنتهاء من ألإنتاج وادخال البضـاعة الجـاهزة للمخازن.

54- **فترة التجهيز من الوحدة التجارية :** وهي الفترة التي تبدأ من تاريخ شراء البضائع حتى تاريخ وصولها إلى المخازن.

55- **فترة التجهيز في الوحدة الصناعية :** وهي الفـترة الـتي تبـدأ مـن تـاريخ صـرف الأموال لشراء المواد الأولية حتى تاريخ وصولها إلى المخازن.

56- **ألإستثمارات الماليـة :** ويقصـد بهـا ألإسـتثمارات بـالأوراق الماليـة مـن أسـهم الشركات وسندات القروض . وهي أمـا إسـتثمارات قصـيرة ألأجـل (مؤقتـة) تشتريها الوحدة بقصد بيعها خلال فترة قصيرة بسعر أعلى من كلفتهـا وبالتـالي تحقيق ربح فيها وعادةً ما تلجأ الوحدة إلى ذلك في حالة وجود أموال نقدية فائضة لديها فتحاول إستثمارها في وقت قصير محققة عائداً وبامكانها بيعهـا في حالـة احتياجهـا للسيولة .وتصنف ألإستثمارات القصير ألأجل مع الموجودات المتداولة.

أما النوع الثاني فهو ألإستثمارات الطويلة ألأجل وهي الأسهم والسندات التي تشـتريها الوحدة أما بقصد السيطرة على شركة اخـرى أو بقصـد ألإسـتثمار تحقيقـاً للـربح لعـدم وجود فرصة أمامها أفضل من ألإستثمار بالأوراق المالية أو السندات.

وتصنف ألإستثمارات الطويلة ألأجل مع الموجودات الثابتة.

57- **إجمالي عدد العاملين :** ويمثل عدد العاملين المشتغلين لدى الوحدة والمحسوبين على ملاكها والذين تتحمل الوحدة إجورهم ومرتباتهم وامتيازاتهم.

58- **متوسط عدد العاملين :** وهو معدل عدد العاملين في الوحدة خـلال فـترة زمنيـة معينة. ويؤخذ هذا المعدل لتفادي التذبذات والـتغيرات الـتي تطـرأ علـى عـدد العاملين خلال السنة نتيجة للاستقالة أو التسريح من الخدمة أو التعيين أو النقل وغير ذلك ولهذا يؤخذ عدد العمال في فترات مناسبة خلال السنة وتجمـع هـذه الإعداد وتقسم على عدد الفترات ولنفرض ان الإختيار وقع على احصاء عـدد العمال كل شهرين أي ستكون هناك (6) فترات خلال السـنة يجـري فيهـا هـذا الأحصاء فإذا افترضنا ان عدد العمال في كل فترة هو (س ز) فأن:-

ن

متوسط عدد العمال خلال السنة = $\frac{\sum_{ز=1} س_ز}{ن}$ ن = (1 , ... , 6)

ويميل البعض للاختصار إلى ألأخذ بمتوسط عدد العمال في أول المدة وآخر المدة وذلك بإعتماد الصيغة ألآتية :-

متوسط عدد العمال = $\frac{\text{عدد العمال في أول المدة + عدد العمال في نهاية المدة}}{2}$.

59- **الرواتب وألإجور :** وهي مجموع ما يدفع للعـاملين مقابـل جهـد العمـل الـذي يقدموه للوحـدة وتشـمل : ألإجـور النقديـة والعـلاوات والامتيـازات العينيـة والعمولات التي تقدم للوكلاء والممثلين التجاريين والمنح والمكافآت التي تعطى للعامل لقاء عمل متميز يقدمه.

60- **الطاقات ألإنتاجية :** وهي الطاقات التي لا تعمل بها الآلات والمكـائن والعـدد وغيرها من الموجودات الرأسمالية ألإنتاجية . وهي على أنواع :-
التصميمية والمتاحة والفعلية والمخططة وغيرها . لمزيد من التفاصيل راجع الفقرة (10) من الفصل الخامس .

الملحق الثالث

جدول معايير تقويم الأداء

ت	المعيار	دلالته التحليلية	الصفحة
(1) المعايير العامة			
1	إنتاجية عناصر ألإنتاج (كمية)	نسبة مساهمة عناصر ألإنتاج مجتمعة في خلق كمية معينة من ألإنتاج	110
2	إنتاجية عناصر ألإنتاج (قيمة)	نسبة مساهمة عناصر ألإنتاج مجتمعة في خلق قيمة معينة من ألإنتاج	111
3	إنتاجية العامل (كمية)	كمية إنتاجية العامل خلال الفترة المحاسبية	111
4	إنتاجية العامل (قيمة)	قيمة إنتاجية العامل خلال الفترة المحاسبية	112
5	إنتاجية الأجر(كمية)	كمية إنتاجية العامل خلال الفترة المحاسبية	112
6	إنتاجية الأجرة (قيمة)	قيمة إنتاجية العامل خلال الفترة المحاسبية	112
7	تكاليف الوحدة المنتجة (كمية)	متوسط تكاليف الوحدة من ألإنتاج	113
8	تكاليف الوحدة المنتجة (قيمة)	متوسط تكاليف الوحدة النقدية الواحدة من ألإنتاج.	113
9	حصة وحدة المبيعات من الارباح.	ربح الوحدة الواحدة من المبيعات.	113
10	حصة الوحدة النقدية من المبيعات ومن الارباح.	ربح الوحدة النقدية الواحدة من المبيعات.	113
11	عائد الاستثمار	كفاءة إستخدام الوحدة لأموالها	114
12	المبيعات الى رأس المال المستثمر	مدى مساهمة رأس المال المستثمر في المبيعات	114
13	إنتاجية الاموال المستثمرة	متوسط مساهمة وحدة الموجودات في قيمة ألإنتاج	114
14	درجة التكنولوجيا المستخدمة	نسبة المكننة الى قوة العمل	115
15	درجة التكنولوجيا المستخدمة (مقلوب)	نسبة قوة العمل الى المكننة	115
16	درجة التصنيع	درجة تصنيع المواد المستخدمة في ألإنتاج	116
(2) الربحية			

116	مقياس لإنتاجية رأس المال الممتلك	دوران رأس العمل الممتلك	17
116	معدل العائد عن حقوق الملكية	معدل عائد الاستثمار	18
117	هامش اجمالي الربح الى صافي المبيعات	هامش الربح	19
117	العائد المتحقق قبل دفع الضريبة	حافة صافي العمليات	20
117	قدرة الوحدة على تحقيق عائد	حافة صافي العمليات بعد الضريبة	21
117	قدرة الموجودات على ادارة الأرباح	معدل دوران الموجودات	22
118	قدرة الموجودات الثابتة على ادارة الارباح	معدل دوران الموجودات الثابتة	23
118	نسبة ما يستقطع من صافي الأرباح لتسديد الضرائب	مخصص الضرائب من صافي الارباح	24
118	نسبة الربح الصافي المتاح منسوبة للمبيعات	صافي الربح بعد الضريبة الى المبيعات	25
118	مدى تحقق خطة صافي الربح	نسبة تحقق صافي الربح	26
119	سياسة الوحدة في توزيعها للارباح	مقسوم الأرباح الى صافي الربح	27
119	تحقق الصافي الربح مقارنة بالمخطط	نسبة تحقق اجمالي الربح	28
119	مدى تقدم اجمالي الربحية مقارنة بالنسبة السابقة	تطور اجمالي الربح	29
120	مدى تقدم صافي البحية مقارنة بالنسبة السابقة	تطور صافي الربح	30
120	نسبة صافي الهامش التشغيلي	نسبة التشغيل	31
120	ربحية الشركة	المصروفات التشغيلية الى صافي المبيعات	32
120	مقدرة الوحدة على زيادة ارباحها	اجمالي الربح الى المصروفات التشغيلية	33
121	حسن إستخدام اموال المالكين او الدائنين	نسبة العائد الى رأس المال المستثمر	34
121	حسن استخدام اموال المالكين أو الدائنين	نسبة العائد الى رأس المال المستثمر (تعديل)	35
(3) الاستثمارات المالية			
121	نصيب السهم العادي من الارباح	ربح السهم العادي	36

ت	المعيار	دلالته التحليلية	الصفحة
37	العائد من السهم	مقارنة العائد من السهم وقيمتة السوقية	121
38	القيمة الدفترية العادية	قيمة السهم العادي الدفترية	122
39	نسبة القيمة الدفترية الى القيمة السوقية	مقارنة القيمة الدفترية مع السوقية للسهم العادي	122
40	نسبة سعر السهم الواحد الى الأرباح	ربحية السهم الفعلية	122
41	نسبة السهم الواحد من الأرباح	ما تبقية الوحدة من ربح السهم لأستثماراتها	122
	(4) تحقق خطة الاستثمارات		
42	نسبة تحقق خطة الاستثمارات	مدى تقدم الاعمال الاستثمارية	122
43	نسبة التنفيذ الى التكاليف الكلية	قدرة الوحدة التنفيذية للاستثمارات	123
45	الأستثمارات الجديدة للأستثمارات القائمة	أهمية الطاقات ألإنتاجية الجديدة	123
46	تطور نسبة تنفيذ الأستثمارات	تطور قدرة الوحدة في تنفيذ الأستثمارات	123
	(5) إنتاجية رأس المال		
47	إنتاجية رأس المال	قدرة الموجودات الثابتة على ادرار القيمة المضافة	123
48	إنتاجية الآلات والمكائن	قدرة الآلات والمكائن على ادرار القيمة المضافة	123
49	نسبة إنتاجية الآلات والمكائن من مجموع الموجودات الثابتة	أهمية المكائن والآلات في خلق القيمة المضافة	124
50	إنتاجية رأس المال	إنتاجية الوحدة النقدية من رأس المال المستثمر	124
	(6) الهيكل التمويني		
51	المطلوبات الى الموجودات	نسبة مساهمة المالكين في الموجودات	124
ت	**المعيار**	**دلالته التحليلية**	**الصفحة**
52	حقوق الملكية الى الموجودات	نسبة مساهمة المالكين في الموجودات	125
53	حقوق الملكية الى المطلوبات	قدرة الشركة على ضمان الدائنين	125

54	نسبة تغطية مصادر التمويل الطويلة الاجل	حصة التمويل الطويل الاجل في الموجودات الثابتة	125
55	نسبة القروض طويلة الاجل للموجودات الثابتة	حصة القروض الطويلة الاجل في تمويل الموجودات الثابتة	125
56	تمويل الموجودات الثابتة	مساهمة حقوق الملكية في الموجودات الثابتة	126
57	مجموع الدين الى أسهم المالكين	حصة كل من الدائنين والمالكين في تمويل الوحدة	126
58	نسبة تغطية خدمة القرض	قدرة الوحدة في خدمة الدين	126
59	نسبة صافي حقوق الملكية الى اجمالي الموجودات	حصة حقوق الملكية من اجمالي الموجودات	126
60	نسبة صافي حقوق الملكية الى الموجودات الثابتة	حصة حقوق الملكية من الموجودات الثابتة	127
(7) القدرة على الوفاء			
61	حقوق الملكية الى المطلوبات طويلة الاجل	قدرة الشركة على سداد القروض طويلة الاجل	127
62	نسبة التداول	قدرة الشركة على الوفاء بمطلوباتها المتداولة من موجوداتها المتداولة	127
63	ذمم العملاء الى المخزون	مدى سيولة الزبائن	128
64	نسبة السيولة الصارمة	قدرة الشركة على مواجهة التزاماتها القصيرة المدى من موجوداتها المتداولة	128
65	نسبة السيولة السريعة الصارمة	قدرة الشركة على الوفاء من المدى القصير بمطلوباتها المتداولة من موجوداتها السريعة	128
67	القدرة على الوفاء	قدرة الوحدة على الوفاء بألتزاماتها في المدى المتوسط او الطويل	129

ت	المعيار	دلالته التحليلية	الصفحة
68	نسبة السيولة السريعة (الصارمة جداً)	قدرة الوحدة على مواجهة التزاماتها القصيرة الأمد من النقد لديها فقط	129
69	المطلوبات المتداولة الى حقوق الملكية	مدى ضمان اموال المشروع للمستحقات العاجلة	129

ت	المعيار	دلالته التحليلية	الصفحة
70	نسبة الدين الى الرسملة	قدرة الوحدة في استخدام مصادر رأس المال لسداد القروض طويلة الأجل	129
71	المطلوبات المتداولة الى المطلوبات الطويلة الأمد	اعطاء فكرة عامة عن سيولة الشركة	130
72	معدل دوران الذمم الدائنة	درجة سيولة الشركة	130
73	متوسط فترة الدفع	الفترة التي تسدد فيها الشركة التزاماتها	130
74	دوران رأس المال العامل	درجة سيولة الشركة ومخاطرها	131
75	رأس المال العامل الى المطلوبات المتداولة	ضمان حقوق الدائنين	131
76	رأس المال العامل الو المطلوبات طويلة الاجل	ضمان حقوق الدائنين	131
77	الموجودات المرهونة الى المطلوبات الطويلة الموثقة	ضمان حقوق الدائنين والشركة	132
78	معدل دوران الذمم المدينة	سرعة تحصيل ديون الشركة وتحويلها الى نقد	132
79	عدد مرات كسب الفوائد المدفوعة	قدرة الوحدة على سداد الفوائد المستحقة	132
80	نسبة المطلوبات المتداولة الى المخزون	سياسة الوحدة في التحوط لمتطلباتها المتداولة	132
	(8) ادارة الاموال والمبيعات		
81	نسبة التمويل القصير الأمد الى اجمالي الديون	للوقوف على حجم التمويل القصير الأمد الى اجمالي القروض	133
82	متوسط فترة التحصيل	كفاءة الوحدة في تحصيل ديونها لأجلة	133
83	متوسط فترة الدفع (الائتمان) (مكررة في 73)	الفترة التي تسدد فيها الشركة التزاماتها	133
84	متوسط فترة ألإنتاج	متوسط طول فترة ألإنتاج	134
ت	**المعيار**	**دلالته التحليلية**	**الصفحة**
85	متوسط فترة التجهيز (التجاري)	معدل عند الأيام اللازمة للتجهيز	134
86	متوسط فترة التجهيز (الصناعي)	معدل عند الأيام اللازمة للتجهيز	134
87	معدل دوران الموجودات الثابتة	معدل إستغلال الشركة لموجوداتها الثابتة	134

ت	المعيـــــــــار	دلالتــــه التحليليـــــة	الصفحة
88	معـــــدل دوران الموجـــــودات المتداولة	درجــة اســتغلال الشــركة لموجوداتهــا المتداولة	135
89	الموجودات المتداولة الى القروض	درجة الوضع المالي للشركة	135
90	المبيعـات الى البضـائع غـير التامـة الصنع	علاقة البضائع تحت التشغيل والمبيعات	135
91	إحتجاز الاموال في المخزون	نسبة المبيعات الى المواد المخزونة	135
92	سرعة الدوران النقدية	مدى الإستخدام الفعلي للنقدية	135
93	معـــــدل دوران مجموعـــــة الموجودات	مــدى اســتغلال الشــركة للمجموعــة الموجودة	136
94	الحاجة الى القروض	مدى حاجة الشركة للقروض	136
95	نسبة تطور الموجودات	تطور حجم موجودات الشركة	136
96	نسبة الموجودات الثابتة	قدرة الشركة في التصرف بالاموال	137
97	كفاءة استغلال رأس المال الثابة	كفاءة الشركة في استغلال الموجودات الثابتة	137
98	الديون المعدومة الى المبيعات	الديون التي تتحملها وحدة المبيعات	137
99	معدل دوران ذمم الزبائن	فعلية نظام الائتمان في الشركة	137
100	دوران رأس المـــال العامـــل (مكرر في 74)	مدى استغلال رأس المال من الشركة	138
101	المطلوبـات طويلـة الاجـل الى مجموع الموجودات	فعلية ضـمانات الـديون طويلـة الاجـل القائمة على الموجودات	138
102	كلفــة الفوائــد الســنوية علــى أوراق الدفع	نسبة فوائد اوراق الدفع الى رصيد هـذه الأوراق	138
103	الفوائـد المكتسـبة علـى أوراق القبض	الفوائد التي حصلة عليها الشركة مـن اوراق القبضه مقارنة برصيد اوراق القبضة	139
104	الأنـــدثار الســـنوي الى إجمـــالي الموجودات	قدم أو حداثة الموجودات الثابتة	139
105	الأندثار السنوي الى الموجودات الثابتة المعرضة للاندثار	قدم أو حداثة الموجودات الثابتة	139
ت	المعيـــــــــار	دلالتــــه التحليليـــــة	الصفحة
106	نسبة الضريبة	نسـبة الضـريبة مـن الأربـاح قبـل دفـع الضريبة	139
	(9) الموجودات المشتركة		
107	معـــــدل دوران الموجـــــودات المشتركة	كفــاءة إســتخدام الموجــودات المشــتركة لأدرار الاموال	140
108	معدل العائـد مـن الموجـودات المشتركة	كفاءة ادرار الموجودات المشتركة للارباح	140

ت	المعيـــــار	دلالتـــــه التحليليـــــة	الصفحة
109	ربحية الموجودات المشتركة	كفاءة ادرار الموجودات المشتركة للارباح	140
(10) الإنتاج			
110	نسبة استغلال الطاقة المتاحة	كفاءة الإدارة في استغلال الطاقة المتاحة	140
111	نســـــبة اســـــتغلال الطاقـــــة التصميمية	كفاءة الإدارة في استغلال الطاقة التصميمية	141
112	نسبة التكاليف المتغيرة للإنتاج	الأهمية النسبية للتكاليف المتغيرة	141
113	نصـيب وحـدة ألإنتـاج مـن التكاليف المتغيرة	ما ينفـق مـن تكـاليف مـتغيرة على إنتـاج الوحدة الواحدة	141
114	نسبة التكاليف الثابتة للإنتاج	الأهمية النسبية مـايتفق مـن تكـاليف ثابتـة على ألإنتاج	141
115	نصـيب وحـدة ألإنتـاج مـن التكاليف (مكرر في 7)	ما تستنزفة وحدة ألإنتاج من تكاليف	141
116	نصـيب وحـدة ألإنتـاج مـن التكاليف الثابتة	ما تستنزفة وحدة ألإنتاج من تكاليف الثابتة	142
117	نسبة القيمة المضافة الى ألإنتاج	ما تشكله القيمة المضافة من قيمة ألإنتاج	142
118	نصيب وحدة ألإنتاج من القيمة المضافة	القيمة المضافة المتحققة في كـل وحـدة مـن وحدات ألإنتاج	142
119	متوسط القيمة الفعليـة لوحـدة ألإنتاج	قيمة الوحدة الواحدة من ألإنتاج	142
120	نسبة تحقق الخطة ألإنتاجية	مدى تنفيذ الشركة لخطتها ألإنتاجية	142
ت	**المعيـــــار**	**دلالتـــــه التحليليـــــة**	**الصفحة**
121	نسبة تطور ألإنتاج (قيمة)	مدى التطور في قيمة الإنتاج مقارنة بالنسبة السابقة	143
122	نسبة تطور ألإنتاج (كمية)	مدى التطور في قيمة ألإنتاج مقارنة بالنسبة السابقة	143
123	نسبة المبيعات الى ألإنتاج	مدى التناسق بين ألإنتاج وحاجة السوق	143
124	نســـــبة اســـــتغلال الطاقـــــة التصميمية	مدى التناسق بـين الطاقـة المتاحـة والطاقـة التصميمية	143
125	نسبة استغلال الطاقة القصوى	مدى التناسق بـين الطاقـة المتاحـة والطاقـة القصوى	144

ت	المعيـــــار	دلالتـــه التحليليـــة	الصفحة
126	نســبة الانــدثار الى تكــاليف ألإنتاج	مــدى حداثــة أو قــدم المكــآئن والآلات المستخدمة	144
127	نســبة الطاقــة المخططــة الى التصميمية	الطاقة المعتمدة في الموازنـة التخطيطيـة مـن الطاقة التصميمية	144
128	نسبة الطاقة المخططة الى المتاحة	الطاقة المعتمدة في الموازنـة التخطيطيـة مـن الطاقة المتاحة	144
(11) القيمة المضافة			
129	نسبة الأرباح الى القيمة المضافة	أهمية الأرباح بالنسبة للقيمة المضافة	145
130	نســبة القيمـــة المضـــافة الى الإستخدامات الوسيطة	قـدرة الوحـدة النقديـة مـن مسـتلزمات ألإنتاج على ادارة القيمة المضافة	145
131	نسبة القيمة المضافة الى إيرادات النشاط الرئيسي	حصـة القيمـة المضـافة مـن الإيـرادات الجارية	145
132	نسبة القيمة المضافة الى إيرادات النشاط الثانوي	حصة القيمة المضافة من الأيراد الثانوي	145
133	نسبة تحقق خطة القيمة المضافة	كفاءة تنفيذ الشركة لمخطط القيمة المضافة	146
134	تطور القيمة المضافة	كفاءة الوحدة في تطوير القيمة المضافة	146
135	الرواتــب وألأجـور الى القيمـة المضافة	مدى مساهمة الرواتب وألأجور في خلق القيمة المضافة	146
ت	**المعيـــــار**	**دلالتـــه التحليليـــة**	**الصفحة**
136	إنتاجية رأس المال المستثمر	قـدرة رأس المـال المسـتثمر علـى خلـق القيمة المضافة	146
137	نسبة الفوائد المدفوعة للقيمـة المضافة	حصــة الفوائــد المدفوعــة مــن القيمــة المضافة	146
138	نسـبة الايجـارات والمـدفوعات للقيمة المضافة	حصـة الايجـارات المدفوعـة مـن القيمـة المضافة	147
139	نصيب وحدة ألإنتاج من القيمة المضافة (مكرر المعيار 118)	حصة وحدة ألإنتاج من القيمة المضافة	147
140	تطور نسـبة القيمـة المضـافة الى ألإنتاج	مدى تطـور حصـة وحـدة ألإنتـاج مـن القيمة المضافة	147
(12) المبيعات			
141	كفاءة التسويق (قيمة)	نسبة قيمة المباع الى ألإنتاج	147

ت	المعيـــــار	دلالتـــــه التحليليـــــة	الصفحة
142	كفاءة التسويق (كمية)	نسبة كمية المباع من ألإنتاج	148
143	نصيب الوحدة المباعة من تكاليف التسويق	كفاءة الوحدة المباعة من تكاليف التسويق	148
144	نصيب المشروع من مبيعات الوحدة ألأقتصادية	نسبة مساهمة مبيعات المشروع الى مبيعات الوحدة ألأقتصادية	148
145	معدل دوران البضاعة	معدل ملىء المخازن	148
146	كفاءة القائمية بالبيع	مدى كفاءة الافراد القائمين بالبيع	148
147	نسبة تحقق اهداف خطة المبيعات (كمية)	نسبة ما تحقق من خطة المبيعات	149
148	نسبة تحقق اهداف خطة المبيعات (قيمة)	نسبة ما تحقق من خطة المبيعات بالكمية	149
149	نسبة تطور المبيعات (كمية)	مدى تطور كمية المبيعات	149
150	نسبة تطور المبيعات (قيمة)	مدى تطور قيمة المبيعات	149
151	نسبة مبيعات السلع المدعومة	نسبة المباع من السلع المدعومة	150
152	كفاءة اداء البائع	إنتاجية البائع الواحد	150
153	نصيب وحدة المبيعات من الدعم	نصيب الوحدة المباعة من الدعم	150
154	نسبة عدد السلع المدعومة من السلع المباعة	نسبة السلع المدعومة الى عدد السلع المباعة	150
155	نصيب المبيعات من المصروفات ألإدارية	ما استنزفته الوحدة المباعة من تكاليف ادارية	151
156	الكفاءاة التسويقية للمنطقة	الكفاءة التسويقية لكل منطقة	151
157	إستخدام رأس المال الثابت	كفاءة إستخدام رأس المال الثابت في المبيعات	151
158	حجم الطلب على كل منتج	نسبة طلب كل منتج الى مجموع المبيعات	151
159	تطور عدد الزبائن	نسبة الزبائن الجدد الى مجموعة الزبائن	152
160	نصيب وحدة المبيعات من المترجعات	نسبة المترجع من المبيعات	152
161	نسبة كلفة المبيعات الى صافي المبيعات	التقدم او التراجع في مستوى الربحية	152
162	نصيب السوق المحلي من	نسبة ما يباع من ألإنتاج في السوق المحلية	152

	المبيعات		
(13) المستريات			
163	نسبة الأرباح الى المشتريات	أهمية الأرباح مقارنة بالمشتريات	153
164	نسبة تحقق خطة المشتريات	ما حققته الوحدة من خطة المشتريات	153
165	نسبة تطور المشتريات	مدى تطور المشتريات عن السنة الماضية	153
166	أهمية المشتريات المحلية	نسبة المشتريات المحلية الى مجموع المشتريات	153
167	نسبة المشتريات الى الموجودات المتداولة	حجم المشتريات منسوبة للموجودات المتداولة	154
168	حصة المشتريات من الدعم	ما تتلقاه الوحدة لقيمة المشتريات من دعم	154
169	نسبة السلع المدعومة من المشتريات	عدد السلع المدعومة مقارنة بعدد السلع المتداولة	154
170	نصيب وحدة المشتريات من المصروفات الإدارية	ما تتكبده الوحدة من قيمة المشتريات من مصروفات ادارية	154
(14) التسعير			
171	نصيب الوحدة المباعة من الخصم الممنوح للزبائن	الخصم الممنوح لوحدة المبيعات	154
172	تطور سعر الوحدة المباعة	التطور في سعر الوحدة المباعة	155
173	متوسط سعر الوحدة المباعة	السعر المتوسط لوحدة المبيعات	155
174	تحقق اهداف خطة التسعير	مدى تحقق الخطة التسعيرية	155
(15) الترويج			
175	كفاءة نشاط الترويج	مدى نجاح نشاط الترويج	155
176	نصيب وحدة المبيعات من تكاليف الاعلان	التكاليف الاعلانية للوحدة	156
177	نصيب الوحدة النقدية الواحدة من المبيعات من مكافأت العاملين في البيع	المكافأت البيعية للوحدة الواحدة من المبيعات	156
178	نصيب العامل الواحد من المبيعات	كفاءة العامل البيعية	156

179	نسبة كلفة الخدمات التسويقية الى كلفة النشاط	مدى أهمية الكلفة التسويقية	156
(16) الخزين			
180	نسبة الانتفاع بالمخازن	مدى الاستفادة من الطاقة الخزنية	157
181	معدل دوران المخزون	عدد مرات ملىء المخازن سنوياً	157
182	نسبة العجز في مخزون المواد	كفاءة المخازن في توفير متطلبات ألإنتاج	157
183	نصيب الوحدة المباعة من المخزون	حصة وحدة المبيعات من قيمة الخزين	157
184	معدل الخزين	متوسط الخزين خلال فترة معينة	158
185	معدل الاستفادة من خزين المواد السلعية	مدى استفادة الشركة من خزينها من المواد السلعية	158
186	نسبة المخزون الى الموجودات المتداولة	مقارنة حجم المخزون بالموجودات المتداولة	158
187	نسبة المخزون الى صافي رأس المال العامل	حجم الاستثمارات في المخزون	158
188	عدد ايام المبيعات من المخزون التام	فترة تخزين المبيعات التامة	159
189	معدل دوران المخزون	كفاءة المبيعات من المخزون	159
190	معدل دوران المواد الاولية	الفترة المناسبة لخزن المواد الاولية	159
191	معدل دوران المخزون	مدى سيولة الوحدة وربحيتها	160
192	معدل دوران مخزون ألإنتاج غير التام	مدى التنسيق بين ألإنتاج غير التام والمبيعات	160
193	مدى الاستفادة من خزين المواد الاحتياطية	مدى استفادة الشركة من خزينها من المواد الاحتياطية	160
(17) التوزيع والنقل			
194	كلفة تسويق الوحدة الواحدة	التكاليف التوزيعية لوحدة المبيعات	160
195	تكاليف نقل الوحدة الواحدة من المبيعات	التكاليف التوزيعية لوحدة المبيعات	161
196	كفاءة النقل	الكفاءة النوعية لجهاز النقل	161
197	كفاءة النقل في تلبية الطلبات	تلبية جهاز النقل للطلبات	161
198	نسبة عمال التوزيع والنقل	نسبة عمال النقل الى اجمالي العاملين	161
(18) المكائن والآلات			
199	إنتاجية الساعة الواحدة (كمية)	كمية إنتاجية ساعة التشغيل	162

200	إنتاجية الساعة الواحدة (قيمة)	قيمة إنتاجية الساعة الواحدة	162
201	كفاءة إستخدام الآلة	نسبة الانتفاع من المعدات	162
202	كفاءة إستخدام الآلة	كفاءة تشغيل المكائن والآلات	162
203	متوسط التعطل	نسبة الوقت الضائع	163
204	حصة التعطل بسبب عدم توفر الأجزاء	الوقت الضائع بسبب عدم توفر الأجزاء	163
205	نصيب ساعة الصيانة الواحدة من وقت الصيانة المفاجئة	نصيب الصيانة المفاجئة من الوقت المخصص للصيانة	163
206	متوسط توقف الآلات بسبب الصيانة المفاجئة	حصة ساعة التشغيل القصوى من وقت الصيانة المفاجئة	163
207	نسبة تحقق خطة التوقف	المتحقق من التوقفات المخططة	164
208	عائد الاستثمار في المكائن والآلات (كمية)	كمية إنتاجية المكائن والآلات	164
209	عائد الاستثمار في المكائن والآلات (قيمة)	قيمة إنتاجية المكائن والآلات	164
210	نسبة المستهلك من المكائن والآلات الى قيمة ألإنتاج	ما يصيب الوحدة النقدية الواحدة من ألإنتاج من المستهلك من المكائن والآلات	164
211	تكاليف تشغيل الآلات	متكون تكاليف تشغيل الآلات الزمني	164
	(19) المواد		
212	إنتاجية المواد (كمية)	مساهمة وحدة المواد النقدية في خلق وحدة ألإنتاج	165
213	إنتاجية المواد (قيمة)	مساهمة وحدة المواد النقدية في خلق قيمة معينة من ألإنتاج	165
214	تطور إنتاجية المواد	مقارنة نمو إنتاجية المواد بين السنة الحالية والسنة السابقة	165
215	كفاءة إستخدام المواد	مدى تحقق خطة المستخدم من المواد	165
216	نسبة المواد المباشرة المستخدمة الى ألإنتاج	قيمة ما تستهلكه وحدة ألإنتاج من مواد مباشرة	166
217	حصة الوحدة الواحدة من ألإنتاج الى المواد	نصيب وحدة ألإنتاج من المواد المستخدمة	166
218	حصة الوحدة النقدية الواحدة من ألإنتاج من المواد	نصيب وحدة ألإنتاج القيميه من المواد المستخدمة	166

219	نسبة المستلزمات السلعية الى تكاليف ألإنتاج	نصيب وحدة ألإنتاج من المستلزمات السلعية	166
220	نصيب وحدة ألإنتاج من المواد التالفة	ما يتحقق لوحدة ألإنتاج من مواد تالفة	166
221	نصيب وحدة ألإنتاج القيمية من المواد التالفة	ما يتحقق للوحدة النقدية من ألإنتاج من مواد تالفة	167
222	معدل المواد الخام المستوردة	نسبة ما يدخل في قيمة ألإنتاج من مواد مستوردة	167
223	معدل المواد الخام المستوردة	نسبة ما يدخل في قيمة ألإنتاج من مواد مستوردة	167
224	معدل المواد الخام المحلية	نسبة ما يدخل في قيمة ألإنتاج من مواد محلية	167
225	نصيب المواد المستخدمة من المواد التالفة	مستوى تحقق خطة المواد التالفة	167
226	تطور حسن إستخدام المواد	تطور كفاءة إستخدام مستلزمات ألإنتاج	168
227	تطور المواد المستخدمة في ألإنتاج	مدى التقدم في حسن إستخدام المواد	168
228	نسبة المواد المستخدمة المحلية	ما تشكلة المواد المحلية من مجموع المواد المستخدمة في ألإنتاج	168
229	تطور نسبة المواد المستخدمة المحلية	ما حققته الوحدة من تقدم في إستخدام المواد المحلية مقارنة بجميع المواد المستخدمة في ألإنتاج	168
(20) الطاقة			
230	إنتاجية الكيلو واط الواحد من الكهرباء (كمية)	ما ساهم به كل كيلو واط من الكهرباء من إنتاج محسوبة بالكمية	169
231	إنتاجية الكيلو واط الواحد من الكهرباء (قيمة)	ما ساهم به كل كيلو واط من كهرباء من إنتاج محسوبة بالقيمة	169
232	إنتاجية البرميل الواحد من الوقود (كمية)	ما ساهم به البرميل الواحد من الوقود من إنتاج محسوبه بالكمية	169

233	إنتاجية البرميل الواحد من الوقود (قيمة)	ما ساهم به البرميل الواحد من من وقود محسوب بالقيمة	169
234	إنتاجية عموم الطاقة (كمية)	انتاجية الطاقة من كمية ألإنتاج	170
235	إنتاجية عموم الطاقة (قيمة)	إنتاجية الطاقة من قيمة ألإنتاج	170
	(21) تدبير المواد		
236	كفاءة تدبير المواد	كفاءة ادارة تدبير المواد	170
237	متوسط التأخير	قياس فترة التأخير في كل عملية تجهيز	171
238	نصيب وحدة المشتريات من المرتجعات	حجم المرتجعات غير المطابقة للمواصفات	171
239	كفاءة إستخدام المواد الخام المشتراة	نسبة ما تكونه المواد الخام المشتراة من المواد المستخدمة	171
240	كفاءة الاقلال من التلف اثناء التشغيل من المواد المستخدمة	حجم المواد التالفة بالنسبة الى حجم المواد المستخدمة	171
241	متوسط التلف اثناء التشغيل من المواد المشتراة	معدل ما تلف من المواد اثناء التشغيل من المواد المشتراة	172
242	متوسط المواد المعاد تشغيلها من المواد المستخدمة	معدل ما اعيد إستخدامة من المواد المستخدمة	172
243	متوسط المواد المعادةً تشغيلها من المواد المشتراة	معدل ما اعيد إستخدامه من المواد المشتراة	172
	(22) الجودة		
244	كفاءة الجودة	نسبة العدد غير الجيد من المبيعات	173
245	نسبة ألإنتاج المرفوض	مقياس لمدى جودة ألإنتاج	173
246	كفاءة الجودة	نسبة عدد المترجعات من المبيعات	173
247	نسبة ألإنتاج المعيب	نسبة عدد المعيب من ألإنتاج	174
	(23) مناولة المواد		
248	نصيب وحدة ألإنتاج من وقت المناولة	حساب وقت المناولة الذي تستغرقه الوحدة الواحدة من ألإنتاج	174
249	نصيب أجمالي ساعة التوقف من ساعات التوقف التي تعود الى عدم كفاءة المناولة	ساعات التوقف بسبب عدم كفاءة المناولة	174

250	أهمية المناولة	حجم عمال المناولة نسبة الى عدد العاملين الأجمالي	174
(24) الجدولة			
251	كفاءة تنفيذ خطة إستخدام الآلات	حسن جدولة إستخدام الآلات	175
252	كفاءة إستخدام العاملين	كفاءة تنظيم عمل العاملين	175
253	متوسط فترة إنتظار الطلبية الواحدة تحت التنفيذ	نصيب الطلبية الواحدة من وقت الانتظار	175
254	متوسط فترة التأخير في تسليم الطلبية الواحدة	نصيب الطلبية الواحدة من وقت التأخير	176
255	متوسط غرامات التأخير في الطلبية الواحدة	نصيب الطلبية الواحدة من الغرامات	176
(25) الصيانة			
256	نسبة تكاليف الصيانة الى قيمة الموجودات	ما تستنزفه الوحدة النقدية للموجودات من تكاليف صيانة	176
257	نسبة تكاليف الصيانة الى مستلزمات ألإنتاج	مقارنة تكاليف الصيانة بمستلزمات ألإنتاج	177
258	نسبة تكاليف الصيانة الوقائية الى إجمالي تكاليف الصيانة	جدوى المبالغ المصروفة على الصيانة الوقائية	177
259	نسبة تكاليف الصيانة الأصلاحية الى إجمالي تكاليف الصيانة	جدوى المبالغ المصروفة على الصيانة الأصلاحية	177
260	نسبة تنفيذ برامج الصيانة	مدى التقدم في نشاط الصيانة	178
261	تطور نشاط الصيانة	مدى التقدم في نشاط الصيانة	178
262	أهمية عمال الصيانة	أهمية الصيانة بالأستناد الى عدد الأموال	178
(26) إنتاجية العاملين			
263	إنتاجية العامل الواحد (قيمة) (مكرر في 4)	قيمة إنتاج العامل الواحد	178
264	إنتاجية العامل الواحد (كمية) (مكرر في 3)	كمية إنتاج العامل الواحد	179
265	تطور إنتاجية العامل	معدل التقدم في إنتاجية العامل	179
266	متوسط تكلفة العامل الواحد	مجموع ما يتقاضى العامل الواحد	179
267	نصيب الوحدة النقدية الواحدة من ألإنتاج من تكاليف العاملين	ما تشكلة نفقات العاملين من قيمة ألإنتاج	180
268	نصيب الوحدة الواحدة من ألإنتاج من تكاليف العاملين	ما يصرف على وحدة ألإنتاج من نفقات العاملين	180

ت	المعيـــــار	دلالتـــــه التحليليـــــة	الصفحة
269	إنتاجية ساعة العامل الواحد (كمية)	كمية ألالإنتاج في الساعة الواحدة	180
270	إنتاجية ساعة العامل الواحد (قيمة)	قيمة ألالإنتاج في الساعة الواحدة	180
271	إنتاجيـــة الأجـــر (كميـــة) (مكرر في 5)	ما تخلقه وحدة ألأجور القيمية من وحدة ألالإنتاج	181
272	إنتاجيـــة الأجـــر (قيمـــة) (مكرر في 6)	ما تخلقه وحدة ألأجور القيمية من وحدة ألالإنتاج	181
273	إنتاجيـــة الأجـــر مـــن القيمـــة المضافة	ما تخلقه وحدة الأجور من القيمة المضافة	181
274	إنتاجية العمل	إنتاجية العامل الواحد من القيمة المضافة	181
275	إنتاجية ساعة العمل من القيمة المضافة	إنتاجيـة سـاعة العمـل مقاسـة بالقيمـة المضافة	182
276	تطور إنتاجية الاجر	مدى التقدم في إنتاجية الأجر	182
277	أهمية العمال الفنيين	نسبة العمال الفنيين الى أجمالي العاملين	182
278	أهمية العمال غير الفنيين	نسـبة العمـال غـير الفنـيين الى أجمـالي العاملين	182
279	أهمية العمال بالقطعة	مـدى إعتمـاد الإدارة علـى العـاملين بالقطعة	183
280	عدد العاملين الـذكور الى عـدد العاملين	توزيـع القـوى العاملـه بـين الـذكور والأناث	183
281	المبيعات لكل عامل	نصيب العامل الواحد من المبيعات	183
282	الموجودات لكل عامل	نصيب المشتغل من الموجودات	183
	(27) حركة العاملين		
283	نسبة تسرب العاملين	حجم تاركي الخدمة	184
284	معدل ترك الخدمة الأرادية	حجم تاركي الخدمة الطوعية	184
285	معدل ترك الخدمة اللأرادية	حجم تاركي الخدمة بغير ارادتهم	184
286	نسبة بقاء العاملين	كفاءة الإدارة في اختيار العاملين الجدد	185
287	معدل الوقت الضائع	الوقت الضائع من مجموع ساعات العمل	185

288	نسبة الترقيات	الترقيات نسبتاً الى عدد العاملين	185
289	نسبة ايام الغياب	ايام الغياب بالنسبة الى ايام العمل الاجلي	185
290	معدل غياب العمال	متوسط عدد غيابات العامل الواحد	186
291	نسبة التاخير	متوسط ساعات التاخير من ساعات العمل الأجمالية	186
292	نسبة الحوادث والاصابات	متوسط ما يتعرض له العامل الواحد من الأصابات والحوادث	186
293	نسبة الاجازات المرضية	متوسط إجازات العامل الواحد المرضية	186
294	نسبة العيادات الطبية	متوسط العيادات الطبية للعامل الواحد	187
295	نصيب العامل الواحد من التعويضات	متوسط التعويضات للعامل الواحد	187
296	نصيب ساعة العمل من التعويضات	متوسط التعويضات للساعة الواحدة من العمل	187
297	معدل تكرر الحوادث	معدل الحوادث للساعة الواحدة من العمل	187
298	نسبة ساعات الحوادث والأصابات الى ساعات العمل	ما يصيب ساعات العمل الواحدة من وقت الحوادث والاصابات	188
299	متوسط تكاليف الحادثة الواحدة	ما تكلفة الحادثة الواحدة	188
300	متوسط شكاوي العامل الواحد	معدل ما اشتكاه العامل الواحد	188
301	تأثير ساعات التوقف بسبب الساعات على ألإنتاج	مدى تأثير التوقف بسبب النزاعات بين العامل وألأدارة على ألإنتاج	188
302	متوسط عدد نزاعات العامل الواحد	مدى الأنسجام والتفاهم بين الإدارة والعامل	188
303	متوسط عدد إجازات العامل	معدل إجازات العامل الواحد	189
304	نسبة دوران العمل	متوسط حركة العمل	189
305	نسبة دوران العمل	نصيب العامل الواحد من التغييرات في عدد العاملين	189
306	نسبة التعيينات في المركز الرئيسية من خارج الوحدة	اعتماد الشركة على الملاكات من خارجها	190

307	نسبة الأختيار للوظائف	مدى الرغبة في العمل بالشركة	190
(28) الأجور			
308	معدل أجر العامل	متوسط ما يتقاضاه العامل الواحد	190
309	معدل أجر اليوم الواحد	متوسط ما تدفعه الشركة من أجور في اليوم الواحد	191
310	نصيب العامل الواحد من الحوافز	متوسط ما يتقاضاه العامل الواحد من الحوافز	191
311	نصيب العامل الواحد من المزايا	متوسط ما يتلقاه العامل الواحد من مزاياه	191
312	نصيب العامل الواحد من أجور الوقت الأضافي	متوسط ما يتقاضاه العامل الواحد من أجور العمل الأضافي	191
313	نسبة ألأجور الأضافية الى ألأجور الاعتيادية	ما تشكلة ألأجور الاضافية من ألأجور الاعتيادية	191
314	متوسط ما تحتاجة ساعة العمل ألأساسية من أجور اضافية	حصة ساعة العمل ألأساسية من أجور إضافية	192
315	متوسط نصيب ساعة العمل ألأساسية من ساعة العمل الاضافية	حصة ساعة العمل ألأساسية من ساعة عمل اضافية	192
316	مؤشر حضور العاملين	مدى التزام العاملين بنظام الدوام	192
317	تطور اجر العامل	قياس تطور أجر العامل السنوي	192
318	نسبة أجور العاملين ألإداريين الى مجموع ألأجور	حصة العاملين الإداريين من مجموع الأجور	192
319	أجور العاملين الذكور الى ألأجور	توزيع الأجور حسب النوع	193
(29) التدريب			
320	نصيب العامل الواحد من نفقات التدريب	فعلية النفقات التدريبية	193
321	نسبة ما مخصص لتدريب نفقات العاملين	مدى الاهتمام بالتدريب	193
322	متوسط كلفة يوم التدريب الواحد	ما يكلفه اليوم الواحد من التدريب	193

323	فرصة العامل للتدريب	ما يتوفر للعامل من فرصة تدريب	194
324	تطور عدد المتدربين	مدى الاهتمام بالتدريب	194
325	تطور موازنة التدريب	مدى التقدم في برنامج التدريب	194
(30) ميزات المدفوعات			
326	نسبة العملة الاجنبية المتحققة	كفاءة الوحدة في الحصول على العملة الاجنبية في نشاطها	194
327	تطور العملة الاجنبية	مدى اهتمام الشركة بتطوير مواردها من العملة الاجنبية	195
328	تحقق خطة العملة الاجنبية	مدى جدية الشركة في انجاز خطتها في تعزيز مواردها الاجنبية	195
329	نسبة العملة الاجنبية الى مجموع الاستيرادات	قدرة الوحدة على تغطية مستورداتها من حصيلتها من العملة الاجنبية	195
330	نسبة العملة الاجنبية الى ألإنتاج	أهمية العملة الاجنبية للإنتاج	195
331	نسبة الموجودات الثابتة المستوردة	ما استنفذته الموجودات الثابتة من عملة اجنبية	196
332	نسبة المستلزمات السلعية المستوردة	ما استنفذته المستلزمات السلعية من عملة اجنبية	196
333	نسبة العملة الاجنبية الى تكاليف ألإنتاج	وحدة التكاليف النقدية من عملة اجنبية	196
334	نسبة أجور المشتغلين الاجانب	مدى الضغط على التحويلات للعمل بالعملة الاجنبية للخارج	196
335	نسبة عدد المشتغلين الاجانب	مدى الضغط على التحويلات بالعملة الاجنبية للخارج	196
(31) الصادرات			
336	نسبة الصادرات الى ألإنتاج (قيمة)	مدى نجاح الشركة في تصدير منتجاتها	197
337	نسبة الصادرات الى ألإنتاج (كمية)	مدى نجاح الشركة في تصدير منتجاتها	197
338	اعانة التصدير	نسبة ما تتلقاه وحدة التصدير النقدية من اعانتها	197
339	نسبة الصادرات الى	أهمية الصادرات مقارنة بأستيرادات	197

	الاستيرادات	الشركة	
340	نسبة تحقق خطة الصادرات	مدى نجاح الشركة في انجاز خطة صادراتها	197
341	تطور المتحقق بين الصادرات	مدى نجاح الشركة في تصوري نشاطها التصديري	198
(32) البحوث التطويرية			
342	أهمية المال المنفق على البحوث	جدية الشركة في مجال البحث	198
343	تطور عدد مشاريع البحث	التقدم الحاصل في عدد مشاريع البحث	198
344	تطور المال المنفق على البحوث	التقدم الحاصل في المال المنفق على البحث	198
345	نسبة الأرباح الى المال المنفق على البحوث	ربحية الوحدة النقدية من المال المنفق على البحث	199
346	نصيب وحدة المال المنفق على البحوث من إنتاجية الوحدة النقدية البحثية	إنتاجية الوحدة النقدية البحثية	199
347	إنتاجية المال المنفق على البحوث	ما حققته الوحدة النقدية من المال المنفق على البحوث في زيادة ألإنتاج	199
(33) البيئة وتحسين ظروف العمل			
348	تقليل التلوث الداخلي	كفاءة الوحدة في تقليل التلوث داخل المعمل	200
349	تقليل التلوث الخارجي	كفاءة الوحدة في تقليل التلوث خارج الشركة	200
350	الجو المناسب	توفير درجة الحرارة المناسبة للعاملين	200
351	شروط السلامة	مدى نجاح الشركة في توفير شروط السلامة	200
352	الشروط الصحية	مدى توفير الوحدة للشروط الصحية	200
353	آثار النتائج العرضية	تقليل آثار النتائج العرضية	200
354	الرعاية الصحية	توفير الرعاية الصحية للعاملين	200

355	الرعاية الاجتماعية	توفير الرعاية الاجتماعية للعاملين	200
(34) النشاط ألإداري			
356	اهداف الوحدة	مدى وضوح الاهادف الرئيسية للشركة	201
357	فهم العاملين لأهداف الوحدة	قدرة العاملين على فهمهم لأهداف الشركة	201
358	تطابق نشاط الوحدة مع اهدافها	مدى التزام الوحدة بأهدافها	201
359	مرونة اهداف الوحدة	قابلية اهداف الوحدة لتكييف الظروف	201
360	نشاط الوحدة في وضع الخطط	قدرة الوحدة في وضع الخطط السليمة	201
361	مواجهة المنافسة	قدرة الشركة على مواجهة المنافسة	201
362	التنبوء بالطلب	قدرة الوحدة على التنبوء بالطلب على منتجاتها	201
363	امان العاملين والمعدات	جدية الشركة في توفير الأمان للعاملين والمعدات	201
364	كفاءة إستخدام الاساليب المحاسبية	نجاح الوحدة في إستخدام الاساليب المحاسبية	202
365	المحافظة على رأس المال	نجاح الشركة في المحافظة على رأس مالها	202
366	احترام القوانين والتشريعات	وضع الوحدة لخططتها وسياستها بما يتلائم مع التشريعات النافذه	202
367	تنفيذ قرارات المساهمين	قدرة الإدارة على تنفيذ قرارات المساهمين	202
368	ادخال نظام المعلومات الحديثة	مدى نجاح الإدارة في مكننة العمل	202
369	تبسيط اجراءات العمل	جودة الإدارة في تبسيط حركة العمل	202
370	الانتماء للشركة	جودة الإدارة في خلق الرضا لأنتماء الشركة	202
371	التنسيق بين الأقسام	حسن وضع وسائل التنسيق بين الاقسام في الشركة	202
372	مراعاة المدد القانونية	التزام الإدارة المسؤولة بالمدى القانوني لحفظ الوثائق	202
373	اساليب الخدمة	قدرة الإدارة على وضع اساليب خدمة متطورة	203
374	عمليات الجرد	كفاءة الإدارة في انجاز عمليات الجرد	203

(35) الربحية الاجتماعية والوطنية			
375	تحقيق القيمة المضافة الأعلى	تحقيق هدف اقتصادي قومي	203
376	المساهمة في الدخل القومي	تحقيق مساهمة أعلى في نمو الدخل القومي	203
378	إستخدام رأس المال	إستخدام رأس المال بأقل مستوى ممكن	203
379	سد عجز في ميزان المدفوعات	المساهمة في سد العجز في ميزان المدفوعات	203
380	إستخدام المواد المحلية	النجاح في إستخدام المواد المحلية في ألإنتاج	203
381	التصدير الى الخارج	تصدير اكبر كمية ممكنة من ألإنتاج للخارج	203
382	إنتاج سلع الاستهلاك ألأساسية	مساهمة منتجات الشركة في سد الحاجات ألأساسية للمجتمع	203
383	ايجاد فرص عمل	قدرة الشركة على ايجاد فرص عمل لفرد المجتمع	203
384	المساهمة في تنمية الاقاليم	مساهمة الشركة في التنمية الاقليمية	203
385	إنتاج سلع منافسة	مساهمة إنتاج الشركة في منافسة السلع المستوردة في السوق المحلية	203
386	دور الشركة في اعادةً توزيع الدخل	المساهمة في أعادة توزيع الدخل	203
387	المساهمة في تحقيق الامن القومي	مدى مساهمة الشركة في الأمن الغذائي او الاجتماعي او السياسي او الاقتصادي للبلاد	203
388	تطوير البيئة وتحسينها	مدى مساهمة الشركة في تطوير البيئة	203
389	خلق فرصة تعليمية	مساهمة الشركة في خلق فرصة تعليمية وثقافية في المنطقة	204
390	زيادة الخدمات الطبية	مدى الدور الذي تلعبه الشركة في زيادة الخدمات الطبية والرعايا الصحية	204
391	المساهمة في التكامل الاقتصادي	دور الشركة في تنشيط التكامل الاقتصادي الاقليمي والقومي	204
392	زيادة موارد الخزينة	مساهمة الشركة في زيادة موارد الخزينة	204
393	توطين التكنولوجيا	دور الشركة في توطين التكنولوجيا الحديثة	204

394	تطوير خبرات العمل	مدى مشاركة الشركة في تطـوير خـبرات العمل على المستوى القومي	204
395	إنتاج مواد اولية	نجـاح الشــركة في إنتــاج مــواد اوليــة للصناعات الوطنية	204

ملاحظة : يبلغ عدد المعايير (388) معياراً بعد أستبعاد (7) معايير تكـررت في أكثر من صنف لعلاقتها المزدوجة.

مصادر الكتاب

ملاحظة : أدرجت مصادر الكتاب حسب تسلسل ورودها في فصول الكتاب وليس حسب الحروف الأبجدية كما هو معتاد لتسهيل العودة اليها.

1- أكرم ياملكي وفائق الشماع (القانون المدني) , جامعة بغداد , 1980.

2- عبد الغفور يونس (دراسات في الإدارة العامة) الاسكندرية , 1966.

3- قانون الشركات في العراق رقم (21) لسنة 1997.

4- فؤاد عبد المنعم الجميعي (تقويم دور المؤسسة النوعية في العراق) مجلة تنمية الرافدين، العدد (10)، جامعة الموصل، 1984.

5- Buchele . R., How to Evaluate a firm California Management Review (S), 1962.

6- ناجي اليصام (إدارة التنمية في العراق ومصر) بيروت، 1975.

7- أنور قصيرة وجورج يوسف حلبي وحيدر اسماعيل لعيبي (ألإدارة وألإقتصاد الهندسي) الجامعة التكنولوجيا، بغداد، 1990.

8- Mondy , R, W, Management, Concepts and Practices, Boston Allynand Bacon , 1983.

9- خليل الشماع (ألإدارة المالية) بغداد , 1977.

10- حمزة محمود الزبيدي (التحليل المالي : تقييم الأداء والتنبوء بالفشل) – مؤسسة الوراق – عمان، 2000.

11- حلمي محمود (المشروعات العامة) مجلة العلوم ألإدارية، القاهرة، العدد ألأول، 1967.

12- (تنظيم وإدارة المنشآت العامة) المنظمة العربية للعلوم ألإدارية، ترجمة فؤاد يونس، القاهرة، 1974.

13- المنجد في اللغة والعلام، دار المشرق، بيروت، 2002.

14- الرائد(معجم لغوي)، جبران مسعود، دار العلم للملايين، بيروت، 2003.

15- عبد الحي مرعي، الموازنات التخطيطية واساليب التحليل الكمي، الاسكندرية، 1981.

16- محمد ازهر السماك، عبد العزيز مصطفى، وطاهر جاسم التميمي، (ألإقتصاد الصناعي)، جامعة الموصل، العراق، 1983.

17- **جمـال الـدين محمـد المرسـي وآخـرون،** الـتفكير ألأسـتراتيجي وألإدارة الاسـتراتيجية، الاسكندرية، 2002.

18- House, R., Path goal theory of leader Effectiveness, Administative Seience Quarterly, 1971.

19- **رقية يوسف مصطفى** (معايير لقياس كفاءة الأداء في إدارة حكومية) بحـث مقـدم لكليـة الإدارة وألإقتصـاد - جامعـة بغـداد لنيـل درجـة دبلـوم عـالي في مراقبـة الحسـابات /الدراسات العليا، 1985.

20- **ستار خليل حسن** (تقييم الأداء الصـناعي وأهميتـه في المشـاريع الصـناعية) ، مجلة النفط والتنمية ، بغداد ، حزيران .1985

21- **طلعت عبد الملك** (تقييم الأداء ألإقتصادي) سلسلة دراسـات المعهـد القـومي للإدارة العليا ، رقم (27) ، .1966

22- **وجيـه عبد الرسـول العلي ومحمد فهمـي حسـن (حول مفهـوم ألإنتاجيـة) مجلــة البحوث الاقتصادية وألإدارية ، جامعة بغداد ، العـدد الثالـث ، السـنة السادسـة .1978**

23- **أعداد مختلفة من اصداريات منظمة OECD للإنتاجية.**

24- **أحمد سيد مصطفى** (الكفاءة ألإنتاجية في إدارة المستشفيات - مفهومهـا وسـبل بلوغها) المجلة العربية للإدارة ، العدد الثالث ، .1987

25- **حسن على سلمان** (حول مفاهيم ألإنتاجية الجزئية وتطبيقاتها) مجلة البحـوث الاقتصادية وألإدارية ، جامعة بغداد ، العدد (3) ، السنة السادسة ، .1978

26- **مرقص ابراهيم** (رقابة الكفاءة وتقييم الأداء للقطاع ألأشتراكي في العراق) مجلة النفط والتنمية ، بغداد، العدد(8) ، السنة (4) ، .1978

27- **جلال الشافعي** (المحاسبة المالية للمديرين التنفيذيين) مركـز البحـوث والتنميـة بكلية ألإقتصاد وألإدارة جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، .1982

28- **مهدي الصقر** (تقييم الأداء وسيلة لهدف) مجلة التنمية ألإدارية ، المركز القومي للاستشارات والتطوير ألإداري ، بغداد، العدد (13) ، .1980

29- **محمود حسين نصر (تقييم ألأداء) مجلة الكفاية ألإنتاجية ، العدد (2,1) ، القـاهرة، .1989**

30- **محمد نصر الهـواري** (المراجعـة ألإداريـة كـأداة لتقيـيم الأداء ألإداري في المنشآت التجارية والصناعية) مجلة التكاليف ، القاهرة ، العدد (3) ، .1973

31- **مشروع قانون تقرير الأداء العام** . ديوان الرقابة المالية - العراق ، بغداد ، أيار 1984.

32- **أحمد محمد موسى** (تقييم الأداء الاقتصادي في قطاع ألأعمـال والخـدمات) دار النهضة العربية ، القاهرة ، .1969

33- **كاظم شبر وأكرم الطويل** (واقع وآفـاق تقيـيم الأداء في العـراق) مجلـة تنميـة الرافدين ، العدد (17) ، .1986

34- **نجيب انطوان سامونا ومحمد عبد الوهاب العزاوي** (المحاسبة ألإدارية – التخطيط والرقابة) بغـــداد ، .1979

35- **خالد عبد الرحيم الهيتي وعلي جاسم العبيـدي** (مبـادىء ألإقتصـاد ألإداري) جامعـة الموصل ، 1990.

36- **حميد مطلب ادريس الغرابي** (معايير تقييم الأداء في المشاريع الصناعية) دراسة لنيل دبلوم الدراسات العليا في مراقبة الحسابات ، جامعة بغداد ، 1986.

37- **يوحنا عبدال آدم** (البيانـات المحاسـبية وإسـتخدام النسـب الماليـة في التقـويم) مجلة تنمية الرافدين ، جامعة الموصل ، 1982.

38- **محي الدين طرابزوني** (المحاسـبة الماليـة للمـديرين التنفيـذيين) برنـامج التنميـة والتطوير ألإداري ، جامعة الملك عبد العزيز ، 1982.

39- **حسام الدين زكي بنيان** (تقييم الأداء الصناعي للشركة العامة لصناعة الـورق) رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة وألإقتصاد، .1978

40- **أحمد محمد موسى** (إستخدام النسـب البسـيطة والمركبـة في تقيـيم الأداء علـى مستوى الوحدة ألإقتصادية) مجلة التكاليف العدد (3) ، .1973

41- **أمينة الحفني** (الإطار العام لإستخدام النسب كمؤشرات لتقيـيم أداء المنشـآت) مجلة التنمية الصناعية العربية ، العدد (14) ، .1973

42- **يوسف حلباوي** (معايير الربحية القومية) مجلـة الوحـدة الاقتصـادية العربيـة ، العدد (4) ، 1986.

43-**NORMAN, C.R. and BAHIRI, S.** "Productvity". Measurement and Incentives" Butterworths (1972).

44- **أسعد حسن الحداد** (تقييم كفاءة الأداء للمنشآة العامة للخياطة) دراسـة لنيـل دبلوم الدراسات العليـا في مراقبـة الحسـابات ، جامعـة بغـداد ، كليـة الإدارة وألإقتصاد ، 1985.

45- **مؤشرات تقييم الأداء في المنشآت الصناعية ، مجلة التكاليف ، العدد (3,2)، 1972.**

46- **أيـاد أحمـد جميـل الشـيخلي** (محـددات رقابـــة الكفـــــاءة وألأداء في القطـــــاع ألأشتراكي ..) دراسة لنيل دبلوم الدراسات العليـا في مراقبـة

الحسابات ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة وألإقتصاد ، 1988.

47- **عادل فليح وهناء محمد علي وشاؤول أيشونونا** (إقتصاد العمل) جامعة الموصل ، 1990.

48- **أحمد محمد موسى** (قياس ألإنتاجية مع إختلاف تشكيلة المنتجات) مجلة التنمية الصناعية العربية، العدد(21) ، 1975.

49- **محمد فهمي حسن ووجيه عبد الرسول العلي** (المشكلات التطبيقية لقياس ألإنتاجية وطرق معالجتها) مجلة البحوث الاقتصادية وألإدارية ، جامعة بغداد ، العدد (3) ، 1980.

50- **أحمد ماهر ، محمد فريد الصحن** (إقتصاديات ألإدارة) جامعة الاسكندرية ، كلية التجارة ، 1985.

51- **نادر أحمد ابو شيخة** (الكفاية ألإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة) المنظمة العربية للعلوم ألإدارية ، 1982.

52- **حميد شكر الجبوري** (إستخدام بعض ألأساليب الكمية في تقويم أداء المنشآت الصناعية في العراق) رسالة دكتوراة ، جامعة بغداد ، 1995.

53- **مدحت القريشي** (الكفاءة ألإنتاجية وطرق قياسها وتطبيقاتها على الصناعة العراقية) مجلة الاقتصادي العربي ، 1983، العدد (2,1).

54- **خليل محمد حسن الشماع** (الإدارة المالية) بغداد ، .1977

55- **مركز التنمية الصناعية للدول العربية** (مؤشرات تقيم الأداء في المنشآت الصناعية) مجلة التكاليف ، 1972، العدد (14).

56- **مركز التنمية الصناعية للدول العربية** (إستخدام نماذج ألأداء) مجلة التنمية الصناعية العربية، 1970 ، العدد (4).

57- **مركز التنمية الصناعية للدول العربية** (إرشادات وبيانات لمقارنة أداء المنشآت الصناعية) مجلة التنمية الصناعية العربية ، 1973 ، العدد (14).

58- **علي الاعسم** (مفاهيم أساسية عن ألإنتاجية ومؤشراتها في المنشآت الصناعية) مجلة التنمية ألإدارية، المركز القومي للاستشارات والتطوير ألإداري، بغداد ، 1979 ، العدد (11).

59- **حسن علي سلمان** (ألإنتاجية ، مفاهيمها ، طرق حساباتها ، وتطبيقاتها) مجلة التنمية ألإدارية، المركز القومي للاستشارات والتطوير ألإداري ، بغداد ، 1977 ، العدد (7).

60- **يوسـف حلبـاوي** (عـرض وآراء عـن التقيـيم الاقتصـادي -معـايير الربحيـة القومية) مجلة الوحدة الاقتصادية العربية ، 1986 ، العدد (4).
61- **فـؤاد القاضي** (الكفاية ألإنتاجية وأثرهـا علـى التنميـة الاقتصـادية في الـبلاد العـــربية) مجلـة البحوث الاقتصادية وألإدارية ، بغداد ، 1976 ، العدد (2).
62- **منصـور الراوي** (اضواء على إنتاجية العمل) مجلة كليـة الإدارة وألإقتصاد ، جامعة بغداد ، 1981 ، العدد (2).
63- **عبد الحسين محمـد جـواد** (معوقـات تطـوير ألإنتاجيـة في النشـاط الصـناعي الخاص) إتحاد الغرف التجارية والصناعية ، بغداد ، 1989.
64- **ثـروت نصـحي سـنادة** (طـرق قيـاس ألإنتاجيـة) مجلـة الكفايـة ألإنتاجيـة ، جمهورية مصر العربية ، 1989 ، العدد (2،1).
65- **اللجنة الصناعية** (نظـام تقـويم كفـاءة الأداء في تشـكيلات القطـاع الصـناعي ألإنتاجية) بغداد ، 1998.
66- **بسمان محجوب ، رشاد هاشم** (إنتاجية العمل والعوامل المـؤثرة فيهـا) مجلـة تنمية الرافدين ، جامعة الموصل ، العدد (7) ، 1982.
67- **وجيه عبد الرسول العلي ، محمد فهمي حسـن** (المشـكلات التطبيقيـة لقيـاس ألإنتاجية وطرق معالجتها) مجلة البحوث الاقتصادية وألإدارية ، جامعة بغداد ، 1980 ، العدد (3).
68- **عبد العزيز مصطفى ، طلال محمد كداوي** (الربحية الاقتصادية الوطنية) مجلة تنمية الرافدين ، جامعة الموصل ، 1986 ، العدد (18).
69- **وزارة التخطيــط** (ألإنتاجية في القطاع الصناعي ألأشتراكي في العراق) بغداد ، 1992.
70- **حسـام الدين زكي** (تقييم الأداء الصناعي للشـركة العامـة لصـناعة الـورق) رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، 1978.
71- **حميد مطلب الغرابي** (معايير تقييم الأداء في المشاريع الصناعية) رسالة دبلـوم عالي في مراقبة الحسابات ، جامعة بغداد ، 1986.
72- **امينة الحفنـــــــــي** (الإطار العام لإستخدام النسب كؤشـرات لتقييـــم أداء المنشـآت) مجلة التنمية الصناعية العربية ، مركز التنمية الصناعية للدول العربية ، 1973 ، العدد (14).

73-Perks, R. and Glendining، Performance Indicators to the Nationalized Industries Management Accounting, 1981.

74-Sherif, F. Measures for performance of Public Enterprises in Developing Countries، New York، United Nation Publication, 1973.

75- عبد الغفار حنفي وعبد السلام ابـو قحـف (تنظـيم وإدارة ألأعمـال) الـدار الجامعية ، بيروت ، 1992.

76- علي شريف (الإدارة المعاصرة) الاسكندرية ، 1995.

77- منصور فهمي (الأنسان وألإدارة) جامعة القاهرة ، 1988.

78- حسـين موسى راغب (مدخـل النظم في إدارة ألإنتاج) ، 1985.

79- صـلاح الشنواني (التنظيم وألإدارة في قطاع ألأعمال) الاسكندرية، 1995.

80- نانســي ديكسـون (تقـويم ألأداء) معهـد الإدارة العامـة ، المملكـة العربيـة السعودية، 1993.

81- عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص ونهال فريد مصطفى (الإدارة المالية).

82- عمر وصفي التل (ألإدارة) عمان ، 1996.

83- عبــد المجيد السيد ونبيل نمر ومحمد حسين ثاقب (اصـول وأساسـيات الإدارة والتنظيم) القاهرة، 1991.

84- ناصر محمد العديلي (إدارة السلوك التنظيمي) الرياض ، 1993.

85- مصطفى نجيب شاويش (الإدارة الحديثة) عمان ، 1993.

86- منير ابراهيم هنيدي (الإدارة المالية) الاسكندرية ، 1996.

87- جميل أحمد توفيق (الإدارة المالية) الاسكندرية ، 1975.

88- رضـوان وليد العمار (أساسيات في الإدارة المالية) عمان ، 1997.

89- أسـماعيل محمد السيد (الإدارة الاســتراتيجية) الاسكندرية ، 1993.

90- محمـد المحمـدي الماضي (السياسات ألإدارية) القاهرة ، 1995.

91- موسى محمد الدرابيع (إدارة المشاريع) عمان ، 1994.

92- سـيد الهواري (الإدارة المالية منهج إتخاذ قرارات) القاهرة ، 1977.

93- عبد الحميد مصطفى ابو الناعم (إدارة رأس المال العامل) القاهـرة ، 1993.

94- كمال أحمد عسكر (دراسة الجدوى للمشروعات الصـناعية) منظمـة الخلـيج للإستثمارات الصناعية، 1988.

95- مهدي حسن زويلف وأحمد القطامين (الرقابة ألإدارية) عمان، 1996.

96- **عرفة المتولي** (الإدارة المالية) القاهرة ، 1984.
97- **زياد رمضان** (الإدارة المالية) عمان ، 1994.
98- **عاطف محمد عبيد** (الإدارة المالية) القاهرة ، 1985.
99- **عبد الحميد مصطفى** (أساسيات الإدارة المالية) القاهرة ، 1992.

100– **William Thomas**, (Readings in Cost Accounting, Bupgeting and Control) South – Western Publishing, 1973.

101– **Weston, J., and Brigham**, Eugene (Managerial Finance), New York, Rinehart and Winston, 1972.

102- **Robert Johnson** (Financial Management) Boston, 1972.

103-**Kennedy, R., and Mc Mullen, S**. (Financial Statement form, Analysis and Interpretation) Irwin, Inc, 1962.

104-**Myer John, N.** (Financial Statement Analysis) 3rd, ed, Englewood Cliffs New-Jersey-Prentice-Hall-1963.

105-**Tucker Spencer A.**, (Successful Managerial Control by Ratio Analysis).

106-**Org C. Shen**، (Productivity Organization Monograph Series 7, Tokyo,1985.

107-**Lomax, K., S.,** (Prodictivity Measurement) Vol III OECD, Paris.

108-**Jowett, P., and Rothwll, M** (Performance Indicators in Public Sector, 1988.

109-**Khan, M, A,** (Elements of Performance Auditing) 3rd ED, Pakistan, 1994.

110- **مهدي حسن زويلف ونزار عبد المجيد** (ألأساليب الكمية في الإدارة) دار الحكمة للطباعة والنشر ، البصرة ، 1990.

111-Norman N, Barish and Seymour Kaplan,(Economic Analysis for Engineering and Managerial Decision Making, 2nd Ed, New York, 1978.

112-Henry E. Riggs, Financial, and Cost Analysis, John Wiley and Sons, Inc, New York, 1994.

113-Walter Reid and D.R. Myddelton, The Measuring of Company Accounts, 2nd. Ed., Agower Press Work book, 1978.

114-Charles T. Horngren, Introduction to Financial Accounting, Prentice-Hall Int. Inc., London, 1981.

115-John Sizer, An Insight into Management Accounting, Penguin books, 1977.

116-Lawrence D. Schall and Charles W. Haley, Financial Management, 3rd ed., Mc Graw Hill, 1977.

117-James R. Hitchner, Financial Evaluation Application and Models, Willey Finance 2003.

118-Frank Wood, Business Accounting 2, Pitman, 5th ed، London, 1989.

119- أوليس عطوة الزنط (أسس تقييم المشروعات ودراسة جـدوى ألإسـتثمار)، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، الطبعة ألأولى، 1992.

120-Derek Brandshaw and Michael Hermann, Foundation in Business Accounting, Longman, 1989.

121-Han Kang Hong, Financial Management, Singapore, 1984.

122-Vincent Morrow, Financial Analysis, Prentice-Hall, Inc, USA, 1991.

123-Harvard Business Essentias, Finance for Managers, USA, 2002.

124-M.A. Pocock and A.H. Taylor, Financial Planning and control 2nd ed., England, 1988.

125- **محي الدين طرابزوني** (أهمية التقارير السنوية والقوائم المالية في تقييم ألأداء) المحاسبة المالية للمديرين التنفيذيين ، جامعة الملك عبد العزيز ، .1982
126- **خيرت ضيف ، أحمد رجب عبد العال ، محمد شوقي بشادي** (اصول المحاسبة المالية) الدار الجامعية ، بيروت ، .1982
127- **محمد علي حلاوي** (كيف تقرأ الميزانية العمومية) ، المركز القومي للاستشارات والتطوير ألإداري ، بغداد ، 1978.
128- **فليح الزبيدي** (مبادىء المحاسبة) ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة وألإقتصاد ، .1990

أنظر كذلك ، محمد طاهر الشاوي (المحاسبة المتوسطة) الجامعة المستنصرية ، بغداد ، 1986.

129- **عباس مهدي الشيرازي** (القوائم المستخدمة في النظام المحاسبي الموحد ومدى مقابلتها لأحتياجات المحاسبة القومية) مجلة التكاليف ، العدد (3)، 1973.
130- **ثروت نصحي سنادة** (طرق قياس ألإنتاجية) مجلة الكفاية ألإنتاجية ، العدد (2,1) ، 1989.
131- **محمد عبد الحليم حسين** (متابعة وتقييم مستوى الجودة) مجلة الكفاية ألإنتاجية، العدد (1) ، 1974.
132- **صابر امير عبد الملك** (مستلزمات تطوير إدارة المواد في المنشآت التجارية) مجلة تنمية الرافدين - جامعة الموصل ، العدد (15) ، 1985.
133- **عاطف محمد عبيد** (تخطيط ومراقبة ألإنتاج) دار النهضة العربية ، 1965.
134- **عبد الغفور يونس** (التنظيم الصناعي وإدارة ألإنتاج) دار الكاتب العربي للطباعة والنشر ، 1976.
135- **كاظم جاسم علي** (تحليل إنتاجية العمل في ألإقتصاد العراقي) رسالة ماجستير مقدمة لكلية الإدارة وألإقتصاد - جامعة بغداد ، .1978
136- **غانم فنجان موسى** (التدريب وتطوير الكفاءة ألإنتاجية للقوى العاملة) المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل ، مكتب العمل العربي ، بغداد ، .1980
137- **إتحاد المصارف العربية** (ألأساليب الحديثة لتنظيم أداء العاملين في المصارف وتخطيط المسار الوظيفي) ، 1993.